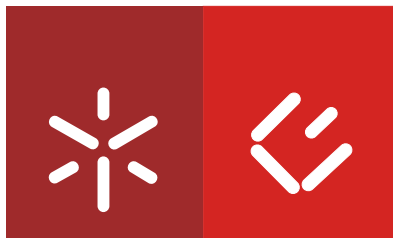


Universidade do Minho

Escola de Economia e Gestão

Ana Jorge Ferreira Rocha

**A internacionalização de uma recém-criada marca de calçado: O caso da Amigluv e a sua entrada nos mercados espanhol, alemão e dinamarquês**



**Universidade do Minho**

Escola de Economia e Gestão

Ana Jorge Ferreira Rocha

**A internacionalização de uma recém-criada  
marca de calçado: O caso da Amigluv e a  
sua entrada nos mercados espanhol,  
alemão e dinamarquês**

Relatório de Estágio  
Mestrado em Negócios Internacionais

Trabalho realizado sob a orientação do  
**Professor Doutor Francisco Carballo-Cruz**

É AUTORIZADA A REPRODUÇÃO INTEGRAL DESTA TESE/TRABALHO APENAS PARA EFEITOS DE INVESTIGAÇÃO, MEDIANTE DECLARAÇÃO ESCRITA DO INTERESSADO, QUE A TAL SE COMPROMETE;

Universidade do Minho, 31/10/2012

Assinatura: Augusto Ferreira Rocha



## **Agradecimentos**

Pela elaboração deste relatório tenho, em primeiro lugar, a agradecer à Amishoes por tão bem me ter acolhido, incluindo-me num projeto com tanta relevância para a empresa. Uma palavra especial ao Sr. Miguel, pela confiança depositada em mim, mesmo sendo eu uma colaboradora jovem e sem experiência no setor, ao Paulo, por acompanhar sempre os meus raciocínios, por me fornecer informação indispensável à elaboração deste trabalho e pela excelente companhia nas viagens, à Filipa pela amizade e companheirismo diários e a todos os outros colegas que não menciono, mas que farão sempre parte da minha história.

Uma palavra de agradecimento também ao Prof. Francisco Carballo-Cruz, diretor do curso de Mestrado em Negócios Internacionais, pela orientação à distância, e pelos conselhos tão úteis para o início da minha carreira.

Devo ainda uma palavra de consideração e agradecimento ao Dr. José Nogueira Ramos, diretor da Delegação da AICEP/Turismo de Portugal em Dublin, na Irlanda, pela compreensão e apoio constante durante o meu estágio naquela instituição e ainda pelas dicas preciosas para a conclusão deste trabalho.

Finalmente, o maior agradecimento de todos, àqueles sem os quais eu não teria completado esta e tantas outras etapas fundamentais na minha vida. Aos meus pais e avós por serem sempre a minha maior fonte de confiança e determinação. À minha irmã Inês por ser, ela própria, a minha inspiração. À Isa e à Filipa, por estarem sempre presentes. Ao Pedro, por ter sido a força que faltava. A vocês dedico este trabalho e o encerramento de mais um ciclo.



## **Resumo**

*A internacionalização de uma recém-criada marca de calçado: o caso da Amiglulv e a sua entrada nos mercados espanhol, alemão e dinamarquês.*

Este relatório analisa a internacionalização de uma marca de calçado feminino totalmente portuguesa, ainda em fase de desenvolvimento. Esta análise decorre de um estágio no departamento comercial da empresa Amishoes, Lda., uma empresa produtora de sapatos com cerca de uma centena de colaboradores, localizada em Guimarães.

A Amiglulv, primeira marca própria da Amishoes, foi criada em 2010 e a conjuntura de lançamento não foi, efetivamente, a mais próspera. Cruzando as informações obtidas a partir da exaustiva análise de evolução do setor do calçado em Portugal com a evolução comercial da Amishoes nos últimos anos, facilmente se chega a esta conclusão. No entanto, conclui-se que o conceito sobre o qual é criada a marca Amiglulv – uma combinação entre a ecologia, o conforto e o *design* de excelência - é forte e relevante nas tendências atuais do mercado, pelo que são muitas as oportunidades, sobretudo, nos mercados internacionais.

Os desafios a enfrentar são também inúmeros e muito trabalho há ainda a ser desenvolvido pela Amishoes no objetivo de tornar a sua, uma marca de referência. Mas o sucesso do setor do calçado em Portugal fala por si: a produção tem qualidade, os estilistas e *designers* têm criatividade, a vocação internacional é crescente. Com a estratégia adequada, a Amiglulv poderá, certamente, fazer parte do grupo das marcas portuguesas na rota do sucesso internacional.



## **Abstract**

*The Internationalization of a recently created footwear brand: the case of Amigluluv and its entrance in the Spanish, German and Danish markets.*

This report aims to analyze the internationalization of a Portuguese female footwear, which is still under development. This analysis results from an internship in the commercial department of Amishoes, Ltd., a shoe manufacturer from Guimarães that employs approximately one hundred of people.

Amigluluv, the first brand of this company, has been created in 2010 in an economic conjuncture that has not been, in fact, the most prosperous. This conclusion can be drawn very easily, by crossing the information obtained from the thorough analysis of the footwear industry evolution with the commercial evolution of Amishoes over the past few years. Nevertheless, one can conclude that the concept on which this brand has been born – the combination between ecology, comfort and the excellence in design – is strong and relevant for the current market trends, thus there are a lot of opportunities, particularly in the international markets.

There are still many challenges to be faced and much work yet to be done, in order to make its brand a reference. However, the success of the Portuguese footwear industry is evident: the production has quality, the stylists and the designers have creativity, the international vocation is increasing. With the most appropriated strategy, Amigluluv may, certainly, be one of the Portuguese brands on the route of international success.



### **Lista de siglas e abreviaturas**

AICEP – Agência para o Investimento e Comércio Externo Português

APICCAPS - Associação Portuguesa dos Industriais de Calçado, Componentes, Artigos de Pele e seus Sucedâneos

CEE - Comunidade Económica Europeia

FICE – Federación de Industrias del Calzado Español

IDE – Investimento Direto Estrangeiro

INESCOP – Instituto Tecnológico del Calzado y Conexas (Espanha)

OMC – Organização Mundial de Comércio

PEDIP - Programa Específico de Desenvolvimento da Indústria Portuguesa

PME(s) – Pequena(s) e Média(s) Empresa(s)

QREN – Quadro de Referência Estratégico Nacional



## Índice

1.	Introdução.....	1
2.	Metodologia.....	3
3.	Enquadramento do setor do calçado em Portugal.....	4
3.1.	Evolução dos objetivos estratégicos do sector ao longo das últimas décadas .....	4
3.2.	Anos 90: Viragem estratégica do setor .....	6
3.3.	Uma nova realidade para o setor .....	8
3.4.	A promoção externa de um setor em renovação.....	14
3.5.	Atualidade do calçado português: Forças, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças.....	17
3.6.	Avaliação do potencial de atratividade da indústria (o contributo de Michael Porter).....	19
3.6.1.	O modelo das cinco forças .....	21
4.	Internacionalização de Pequenas e Médias Empresas (PMEs) .....	29
4.1.	Estratégias de Internacionalização: Enquadramento Teórico .....	30
4.1.1.	O modelo de Uppsala – Teoria da Internacionalização .....	32
4.1.2.	<i>Resource Based Model</i> .....	34
4.1.3.	Modelo das Redes.....	36
4.2.	A exportação como estratégia mais adequada à internacionalização das PMEs.....	39
4.3.	Incentivos à exportação em Portugal.....	43
5.	Caracterização da empresa .....	45
5.1.	Identificação.....	45
5.2.	História da Organização.....	46
5.3.	Estrutura Organizacional.....	47
5.4.	Recursos Humanos .....	50
5.5.	Departamento Comercial .....	51
6.	Amiglúv: O produto Amishoes .....	53
6.1.	Identidade e posicionamento .....	53
6.2.	Ecologia e sustentabilidade como conceitos de moda.....	56
6.3.	A aliança entre o conforto e o <i>design</i> – uma aposta ganha? .....	57
6.4.	Análise de concorrência.....	58





6.4.1.	Snipe .....	59
6.4.2.	Camper.....	60
6.4.3.	El Naturalista .....	61
6.4.4.	Swedish Hasbeens .....	62
6.4.5.	Naya .....	63
6.5.	Marketing Mix Amigluv: Produto, Preço, Distribuição e Comunicação.....	65
6.5.1.	Produto.....	65
6.5.2.	Preço .....	66
6.5.3.	Promoção .....	67
6.5.4.	Distribuição.....	69
6.6.	Análise SWOT da Amigluv .....	69
7.	A internacionalização da Amigluv .....	71
7.1.	A abordagem ao mercado doméstico .....	71
7.2.	Segmentação dos mercados internacionais a abordar .....	73
7.2.1.	Espanha .....	75
7.2.2.	Alemanha .....	79
7.2.3.	Dinamarca .....	82
7.3.	Estratégia de internacionalização .....	85
7.3.1.	A participação em feiras internacionais da especialidade .....	85
7.3.2.	Apoio da rede AICEP e o processo de <i>lead generation</i> .....	88
8.	Recomendações e trabalho futuro .....	89
9.	Conclusão .....	93
10.	Bibliografia .....	95



## **Índice de gráficos, figuras e tabelas**

Gráfico 1: Aumento do número de sociedades e do volume de emprego no setor entre os anos 1974 e 1994.....	5
Gráfico 2: A quebra do PIB Mundial e Europeu em 2009 .....	9
Gráfico 3: A quebra na taxa de emprego e volume de produção do setor de calçado em Portugal entre os anos de 1991 e 2010 .....	10
Gráfico 4: O peso do calçado de couro na estrutura produtiva portuguesa .....	12
Tabela 1: Ranking dos produtores de calçado, por preço médio do par. ....	13
Gráfico 5: O peso da indústria tradicional na distribuição dos incentivos à internacionalização .	15
Tabela 2: Análise SWOT do setor do calçado em Portugal .....	19
Figura 1: O modelo das cinco forças de Michael Porter .....	22
Figura 2: O processo de internacionalização das empresas .....	33
Figura 3: A relação conceptual do <i>Resource Based Model</i> . ....	36
Tabela 5: Identificação da empresa .....	46
Figura 4: Estrutura organizacional da Amishoes .....	50
Tabela 7: Indicadores que definem as bases da segmentação .....	75



## **1. Introdução**

O setor do calçado é, atualmente, o setor com mais peso no conjunto das exportações portuguesas e os números apresentados pela associação dos empresários do setor, a APICCAPS, não deixam margem para dúvidas. No entanto, o caminho da indústria do calçado não tem sido plano e, muito menos, isento de dificuldades.

Durante as décadas de 70 e 80, os industriais do calçado no nosso país encontravam-se numa situação confortável, dada a abundância das encomendas. Estas chegavam sobretudo de marcas originárias do centro e norte da Europa e contribuíam para o aumento rápido do número de empresas do setor e das taxas de empregabilidade das mesmas. Os baixos custos de produção, os incentivos estatais e a boa localização geográfica tornavam Portugal um país atrativo para a produção das grandes séries de calçado e durante cerca de vinte anos essa foi a realidade do setor.

No final dos anos 80, a entrada de Portugal na Comunidade Europeia e a abertura generalizada da economia, materializada nomeadamente na abolição das fronteiras, alteraram profundamente este quadro. Surgiram na cena internacional países com fatores de produção mais competitivos do que os portugueses, pois já não existiam as barreiras à sua penetração nos mercados. Ao mesmo tempo, a alteração das normas fiscais e monetárias a que Portugal estava sujeito tornou impossível a promoção das exportações pelo preço, através da desvalorização da moeda.

Neste contexto, muitas foram as fábricas que se viram obrigadas a encerrar. Outras, seguindo as recomendações da APICCAPS, iniciaram um penoso processo de reestruturação e modernização. O tamanho médio das empresas diminuiu consideravelmente, no entanto, os empresários do calçado começaram a perceber que, por um lado, que não mais poderiam ser passivos na comercialização dos seus produtos e, por outro lado, que a saída da crise estava na internacionalização das suas atividades.

Assim sendo, assistiu-se ao crescimento exponencial do valor acrescentado das produções de calçado portuguesas. Os fabricantes deste setor compreenderam que, não podendo competir pelo preço, deveriam diferenciar-se pela qualidade e pela originalidade, segmentando bem os seus produtos e investindo em estratégias de marketing adequadas e bem



elaboradas. O número de marcas e de modelos patenteados aumentou significativamente nos últimos anos, constituindo a prova de que a visão para o setor tem vindo, de facto, a alterar-se.

Este é, efetivamente, um processo árduo e exige alterações profundas na estrutura das empresas do setor, cuja dimensão, geralmente reduzida, não torna mais fáceis. Por esse motivo é importante também, neste trabalho, analisar o comportamento das PME's no que concerne à internacionalização e qual o papel que o Estado pode ter para facilitar este processo e promover os produtos nacionais nos mercados externos.

A Amishoes, empresa na qual foi desenvolvido o estágio que deu origem a este relatório, é um caso paradigmático deste enquadramento setorial. Criada na sequência da falência de uma das maiores fábricas de calçado do país, a Amishoes exerce a maior parte da sua atividade como produtora em *private label*. Os principais clientes da empresa são oriundos de Espanha e do centro e norte europeus e a qualidade da produção e dos materiais é aquilo que mais os atrai.

Contudo, em 2010, a Amishoes tomou, em linha com a trajetória que o setor vinha já a seguir, a decisão de ser mais do que uma empresa produtora, criando valor para a empresa e aumentando o retorno da sua produção. Assim, foi lançada a Amiglulv, uma marca de calçado feminino e a primeira da Amishoes.

O objetivo deste relatório é enquadrar a criação e lançamento da Amiglulv no contexto nacional e internacional do calçado, através do estudo da estratégia da empresa para a marca e da seleção dos mercados internacionais a abordar numa fase inicial. Em sede do estágio, foi feito um estudo aprofundado dos mercados em questão, das melhores formas de os abordar e ainda da possível concorrência e dos aspetos da Amiglulv que poderiam e deveriam ser melhorados para maximizar o potencial de atracção da marca.

Embora exista, claro, uma componente teórica considerável neste trabalho, o principal objetivo da sua elaboração é relatar e esmiuçar a experiência prática adquirida ao longo das diversas atividades desenvolvidas relativamente à marca. Por este motivo, a experiência pessoal é a maior fonte bibliográfica deste relatório, a qual vai, ou não, de encontro aos pressupostos presentes na literatura relevante considerada.



## **2. Metodologia**

Numa primeira fase, a elaboração deste trabalho teve por base uma pesquisa profunda acerca do setor tradicional em Portugal, com enfoque especial para o calçado. A investigação centrou-se na análise da evolução do setor, sobretudo numa perspetiva comercial, quer a nível do mercado interno, quer no sentido da internacionalização das empresas.

Ao mesmo tempo, e dado que neste setor, a esmagadora maioria das empresas têm uma dimensão pequena ou média, procurou-se também entender as estratégias mais comuns na internacionalização deste tipo de firmas, com base nas teorias desenvolvidas por diversos autores, neste âmbito.

No que concerne ao relatório propriamente dito, este decorre de um estágio de nove meses numa empresa produtora de calçado localizada em Guimarães e foca-se na criação, desenvolvimento, comercialização e internacionalização de uma marca de calçado feminino. Apresenta-se assim, neste trabalho, a empresa, o conceito sobre o qual a marca é criada e os estudos levados a cabo para a tomada de decisão relativa à estratégia de comercialização da marca. A análise SWOT, de concorrência e os estudos de mercado são, peças fundamentais neste trabalho.

Em termos práticos, deve realçar-se o relato da participação em feiras internacionais da especialidade e a prospeção de mercado, a partir das listas elaboradas e fornecidas pela AICEP<sup>1</sup>. A importância do conhecimento dos mercados, do domínio dos idiomas e do estudo estratégico de abordagem aos mercados internacionais, revelam-se ferramentas chave até para a renovação e consequente internacionalização de empresas de um setor com tanta tradição no nosso país.

---

<sup>1</sup> A AICEP tem como principais objetivos: promover a internacionalização das empresas portuguesas e apoiar a sua atividade exportadora, captar investimento estruturante e promover a imagem de Portugal através de iniciativas que criem valor para o país (AICEP, 2010).



### **3. Enquadramento do setor do calçado em Portugal**

#### **3.1. Evolução dos objetivos estratégicos do sector ao longo das últimas décadas**

Como nos diz Barroso (2011), Portugal foi durante vários anos “a China da Europa” no que à produção de calçado diz respeito. Por outras palavras, os grandes grupos de comércio de calçado e as grandes marcas internacionais viam, durante as duas décadas que sucederam ao 25 de Abril de 1974, em Portugal, a oportunidade de produzir grandes quantidades a baixo custo, aproveitando a mão-de-obra barata e os incentivos estatais ao setor.

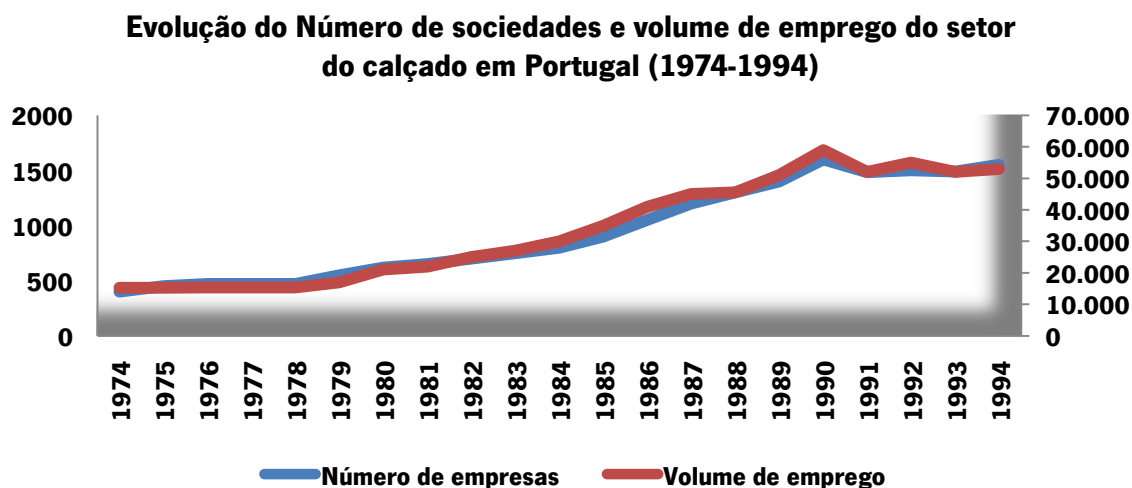
Assim, as empresas portuguesas foram crescendo numa cadeia de valor focada na produção de grandes quantidades e alicerçada na existência de grandes compradores que *constituíam um filtro que separava as empresas portuguesas dos clientes finais, assegurando a tradução das necessidades destes nas opções de produção daquelas* (APICCAPS, 2007a). Deste modo, a atitude dos fabricantes portugueses de calçado pautava-se, tradicionalmente, por uma grande passividade relativamente ao mercado externo. No entanto, e independentemente dos baixos níveis de formação característicos do setor, os empresários do calçado foram tendo o mérito de estabelecer relações comerciais interessantes e com bons índices de rentabilidade, que retiravam do aproveitamento das economias de escala conferidas pela produção em massa.

Ao mesmo tempo, grandes marcas europeias, sobretudo alemãs e britânicas, foram deslocalizando as suas linhas produtivas para Portugal, e isso impulsionou fortemente o setor, fazendo com que, por exemplo, no período entre 1982 e 1992, a indústria de calçado tenha registado a maior taxa de crescimento do volume de emprego entre todos os setores da indústria transformadora portuguesa. O crescimento desta taxa de empregabilidade foi superior em 7,5% à taxa média do crescimento da indústria transformadora (APICCAPS, 1997).

Na mesma publicação da APICCAPS (1997), pode ler-se que a evolução foi de *um universo empresarial, em 1974, de 673 empresas e 15.299 trabalhadores para 1.628 empresas e 59.099 trabalhadores em 1994*. Por outras palavras, *durante o período em análise, criaram-se 48 novas sociedades e 2.190 novos postos de trabalho por ano* (Gráfico 1).



No que diz respeito à estrutura empresarial do setor, este sempre foi caracterizado pela abundância de micro e pequenas empresas: em 1994, as micro empresas empregavam 2.984 trabalhadores, as pequenas 16.009, as médias 28.662, e nas grandes empresas laboravam, os restantes 11.444 trabalhadores. As empresas com menos de 50 trabalhadores representavam aproximadamente um terço do volume de emprego no setor (APICCAPS, 1997). Interessa, no entanto, notar o aumento do número de médias e grandes empresas entre os anos 1982 e 1992: As médias e as grandes empresas constituíam em 1992, respetivamente, 7,6% e 6,5% do total da indústria, quando, em 1982, representavam apenas 4,9% e 1,3% (APICCAPS, 1997).



**Gráfico 1: Aumento do número de sociedades e do volume de emprego no setor entre os anos 1974 e 1994**

Fonte: APICCAPS, 1996

A década de 70 trouxe consigo um elevado crescimento económico para Portugal: o crescimento do PIB real português foi de cerca de 10% entre os anos de 71 e 72 (INE, 2004). Este forte crescimento alicerçou-se, sobretudo, numa política monetária fortemente expansionista que durou até ao final da década de 80, altura em que a adesão à então CEE provocou grandes alterações no sistema financeiro português. O aumento da oferta de moeda nestes anos almejava, por um lado, financiar o défice público e funcionava, por outro lado, como o mote para uma política cambial de desvalorização do escudo que promovia a competitividade internacional das exportações portuguesas.



Ao mesmo tempo, os salários na indústria portuguesa mantinham-se em níveis baixos relativamente à maioria dos restantes países europeus, o que, numa altura em que a concorrência extraeuropeia não assumia ainda a relevância que conhecemos hoje e tratando-se o calçado de uma indústria altamente *trabalho-intensiva*, constituía indubitavelmente um forte atrativo tanto para a subcontratação de produção em empresas portuguesas, como para o IDE de algumas grandes marcas europeias.

Porém, a plena adesão de Portugal à CEE no final da década de 80 e a intensificação da concorrência internacional, decorrente da globalização das atividades, da abolição das barreiras alfandegárias e, posteriormente, da plena integração da China na OMC, em 2001, trouxeram grandes alterações a este panorama de prosperidade da indústria tradicional portuguesa e, em particular, do calçado, exigindo a reformulação da estratégia de desenvolvimento do setor.

### **3.2. Anos 90: Viragem estratégica do setor**

A adesão efetiva de Portugal à CEE em 1986 e a tendência generalizada de globalização das atividades económicas colocaram em risco os grandes vetores da competitividade do setor do calçado português.

Por um lado, a alteração das normas financeiras impostas a Portugal pela Comunidade, nomeadamente a impossibilidade imposta ao Banco de Portugal de continuar a emitir moeda para financiamento débito público, eliminaram a possibilidade de promover a competitividade das exportações através da desvalorização do escudo. Por outro lado, a globalização tornou mais próximos países com custos de produção muito reduzidos, baseados nomeadamente no baixo custo da mão-de-obra e no não cumprimento da legislação ambiental a que outros países estão sujeitos. Trata-se de países asiáticos, nomeadamente a China e os denominados “Tigres Asiáticos” – Hong Kong, Singapura, Taiwan, Coreia do Sul, Indonésia, Filipinas, Malásia e Tailândia.

Os dados apresentados pela APICCAPS na Monografia Estatística de 1999 indiciam já esta tendência negativa para a Europa: *A Produção Mundial de calçado atingiu pela primeira vez, em 1995, os dez mil milhões de pares, o que representa um crescimento de 2,07% em relação*





*ao ano anterior. A Ásia e a Europa continuam a ser os principais produtores mundiais com 7,1 e 1,4 mil milhões de pares, ou seja, 85% do calçado mundial tem origem nestes dois continentes. Todavia, de 1994 para 95, enquanto a Ásia continuou a sua fase de crescimento com um aumento de 6,5%, a Europa teve um decréscimo de 9,4% (...)*

Não obstante Portugal continuar a pertencer ao grupo dos maiores 10 exportadores de calçado do mundo e de, a par com a Espanha e a Itália, apresentar o único saldo comercial positivo da União Europeia entre os anos de 84 e 95 (APICCAPS, 2000), o facto de ser clara a alteração de paradigma no comércio internacional deste tipo de bens, levou, logo em 1986, à necessidade de repensar a estratégia de desenvolvimento deste setor a nível nacional. Nesse ano foi criado o Centro Tecnológico de Calçado Português, cujos objetivos de base são, tal como se pode ler no *site* oficial da entidade: apoiar técnica e tecnologicamente as empresas da fileira do calçado e setores afins ou complementares; promover a formação técnica e tecnológica dos recursos humanos das empresas; promover a melhoria da qualidade dos produtos e processos industriais; preparar e divulgar informação técnica junto da indústria; realizar e dinamizar trabalhos de investigação, desenvolvimento e demonstração.

Paralelamente, foi lançado em 1989, o primeiro dos dois PEDIP, um instrumento de modernização da indústria portuguesa que *veio reafirmar a necessidade urgente de adaptação estrutural da indústria nacional às novas condições de mercado que decorreram da integração plena de Portugal na CEE e ao ainda maior esforço de competitividade que lhe será exigido pela criação do mercado único europeu* (Diário da República, 1989).

Começava assim uma nova fase para a indústria portuguesa de calçado. Uma fase que seria de ajustamento dos modelos de negócio, reestruturação dos fatores produtivos e redefinição das estratégias. Segundo a APICCAPS (1997), em 1995, o volume de produção em Portugal foi o mais baixo da década de 90 (97 milhões de pares contra os 110 milhões produzidos em 1994), assistindo-se ao mesmo tempo a uma redução generalizada do nível de emprego do setor (em 1990, o setor do calçado em Portugal providenciava 60 721 postos de trabalho, enquanto em 1995 o número de trabalhadores da indústria caía para 53 830). Estes números são bons indicadores da tendência que o setor seguiria nos anos subsequentes: suportadas pelo apoio do PEDIP e o reforço tecnológico, as empresas portuguesas teriam que ser capazes de produzir séries cada vez mais reduzidas de produtos com maior valor



acrescentado, de forma a responder ao novo tipo de clientes da indústria – pequenas cadeias de retalhistas e distribuidores com um poder de negociação e uma capacidade de suportar o risco comercial diferente dos grandes compradores a que tradicionalmente se destinava a produção portuguesa e que iriam agora deslocalizar as suas compras para Leste.

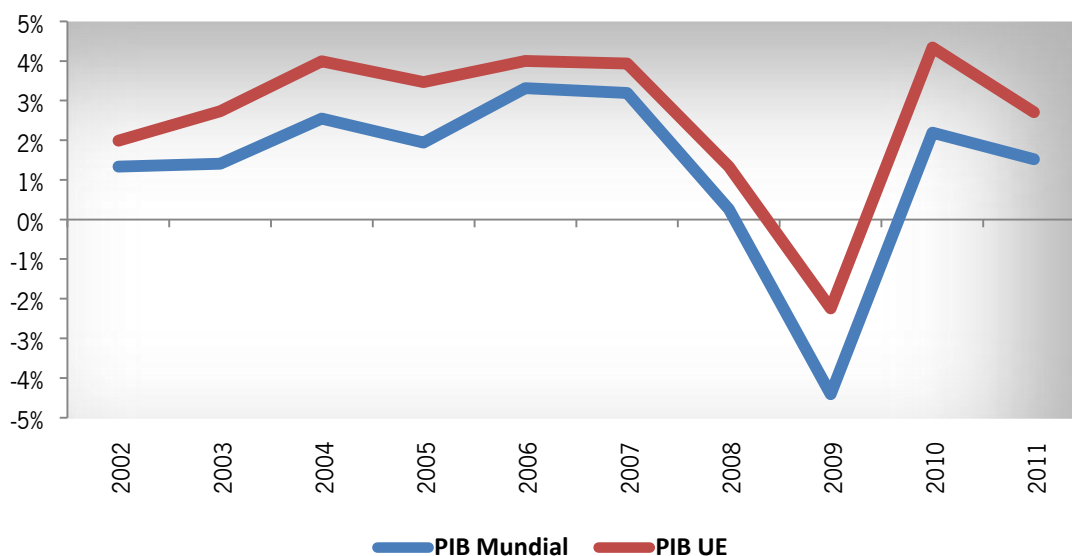
### **3.3. Uma nova realidade para o setor**

A entrada no novo milénio colocou em evidência os resultados das alterações estruturais do setor, a nível nacional e internacional. No final do ano de 2001, a China tornou-se membro de pleno direito da OMC restringindo ainda mais as possíveis barreiras protecionistas que se poderiam colocar à concorrência deste gigante do comércio internacional e, consequentemente, a um sem número de países parceiros com fatores produtivos competitivos.

Assim sendo, fruto da deslocalização das grandes empresas europeias que vinte anos antes haviam procurado em Portugal o que passaram a encontrar na Ásia e do encerramento de algumas unidades fabris nacionais, incapazes de se adaptarem ao novo e desafiante ambiente concorrencial, entre 1999 e 2004, os indicadores mais importantes do setor (volume de produção, número de empresas, emprego e exportações) caíram, em média, entre 20 a 25%. (APICCAPS, 2005).

Esta realidade tornou-se ainda mais preocupante nos anos subsequentes, com a eclosão da grave crise económica mundial em 2008, que fez de 2009 um ano negro para a economia mundial em geral (Gráfico 2). O PIB mundial caiu para valores sem precedentes na primeira década do novo século e as consequências mais evidentes revelaram-se ao nível da procura, uma vez que o consumo em geral apresentou sinais de estagnação. No que diz respeito ao calçado, o que se verificou na União Europeia, nomeadamente, foi um aumento da procura de produtos de segmentos mais baixos (calçado de plástico, borracha, etc.) produzidos em massa nos países asiáticos, em detrimento do calçado de couro e de alto valor acrescentado, produzido na Europa (APICCAPS, 2011a).

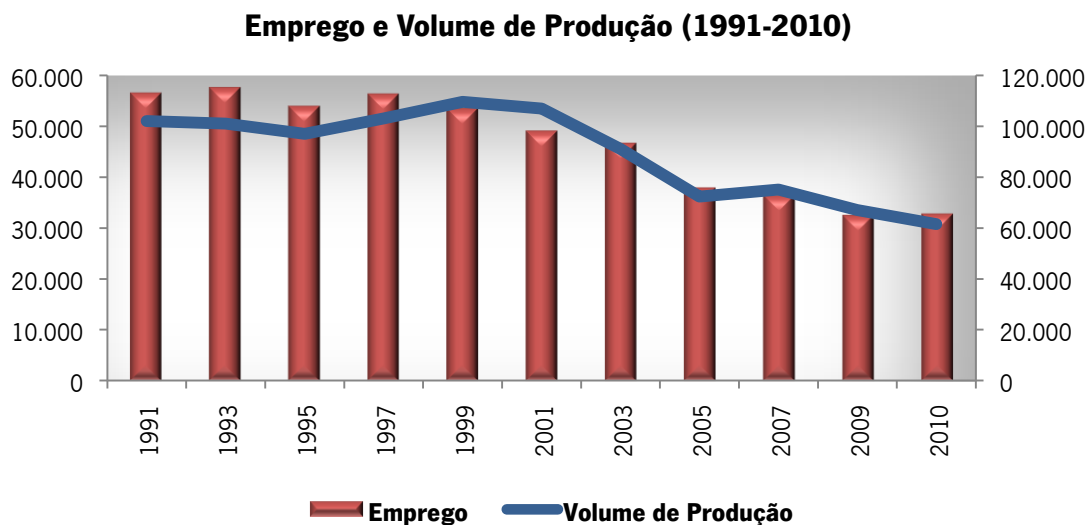
### Evolução do PIB no Mundo e na União Europeia (2002-2011)



#### Gráfico 2: A quebra do PIB Mundial e Europeu em 2009

Fonte: World Data Bank, The World Bank

Em Portugal, a recessão económica de 2008 e 2009 significou uma diminuição de cerca de 5% do número de empresas no setor do calçado, 20% do volume de emprego e 20% do volume de produção comparativamente ao ano de 2004. A indústria continuava a sofrer com sucessivos choques exógenos, decorrentes já não apenas da intensificação da concorrência asiática. O aprofundamento da integração europeia, com a adesão de Estados Membros com vantagens custo significativas e que gozam de uma maior proximidade geográfica aos mercados do centro da Europa como são os países do leste europeu e a adoção do Euro que inviabilizou definitivamente a possibilidade de desvalorização da moeda como forma de promover a competitividade das exportações como aconteceu na década de 80, colocou a indústria portuguesa de calçado numa situação ainda mais delicada (Gráfico 3).



**Gráfico 3: A quebra na taxa de emprego e volume de produção do setor de calçado em Portugal entre os anos de 1991 e 2010**

Fonte: APICCAPS, 2011b

2010, por seu turno, foi um ano de franca recuperação económica mundial, como constata a APICCAPS (2011b) na análise conjuntural da economia mundial: *O Fundo Monetário Internacional estima que, no último ano, o PIB mundial tenha aumentado cerca de 5,5%, uma das taxas de crescimento mais rápidas das últimas décadas. O PIB da União Europeia, no entanto, cresceu apenas 1,8%, o que faz dela a zona económica menos dinâmica do globo.* Estando inserido no contexto da União Europeia, as dificuldades para Portugal mantiveram-se em 2010. O crescimento económico foi de apenas 1,4%, com uma tendência decrescente ao longo do ano, condição agravada pelas dificuldades sentidas pelo setor financeiro e que tiveram como consequência imediata o aumento das restrições na concessão de crédito às empresas, o que colocou ainda maiores entraves ao normal desenvolvimento das suas atividades.

No entanto, e ao contrário daquilo que esta conjuntura negativa poderia fazer esperar, em 2010 as exportações de calçado português aumentaram mais de 5% e o país exportou cerca de 95% da sua produção total de calçado, apresentando o saldo comercial mais elevado de toda a economia nacional, traduzido numa taxa de cobertura de cerca de 250% (APICCAPS, 2011b). Este sucesso foi de tal modo evidente que a Associação considera mesmo que *2010 foi, para a indústria portuguesa de calçado, o ano mais favorável deste novo século.*



Estes indicadores explicam-se pela já falada reorientação da vocação tradicional do setor. No Plano Estratégico 2007-2013, a APICCAPS identificou três prioridades estratégicas no aumento da competitividade do calçado português: Inovação, Qualificação dos Recursos Humanos e Internacionalização. No mesmo ano, 2007, a Associação lançou, em parceria com o Centro de Estudos de Gestão e Economia Aplicada da Universidade Católica do Porto, o FOOTure – Programa de Ação para a Fileira do Calçado, definido por Fortunato Frederico, Presidente da APICCAPS, como o *programa mais estruturante de sempre para o setor do calçado em Portugal e que, em traços gerais, propõe 107 medidas para tornar esta indústria portuguesa na mais competitiva do mundo, no espaço de dez anos* (Frederico, 2009).

De modo geral, o FOOTure subdivide-se em três linhas operacionais que vão de encontro às prioridades estratégicas identificadas no Plano Estratégico precedente: o *Shoeinov (Programa Operacional para a Inovação na Fileira do Calçado)*, o *Shoeskills (Programa Operacional de Qualificação do Potencial Humano e das Empresas na Fileira do Calçado)* e o *ShoeBizz (Programa Operacional para a Internacionalização na Fileira do Calçado)*. Este programa está ainda a decorrer e prevê-se que sejam investidos, até 2015, 300 milhões de euros – cerca de dois por cento do volume de negócios global do setor – em iniciativas de investigação e desenvolvimento (pesquisa de novos materiais e adoção de tecnologia de ponta), qualificação (quer dos recursos humanos, quer das próprias empresas, conferindo-lhes cada vez mais capacidade para inovar) e promoção externa, com o objetivo primordial de aprofundar a capacidade exportadora do setor.

É evidente que este terceiro projeto depende em larga escala dos dois anteriores, uma vez que, dada a atual posição da indústria de calçado portuguesa na cadeia de valor internacional, uma internacionalização de sucesso exige competências seguras ao nível de marketing e comunicação, de *design* e estilo e também de gestão e logística para que a resposta ao mercado possa ser flexível e rápida e para que as decisões relativas à aposta num determinado público-alvo e de desenvolvimento de um tipo de produto específico sejam tomadas da melhor forma.

É precisamente esta correlação que Simões (1997) evidencia: *a capacidade de interpretação dos mercados constitui um ingrediente básico da inovação comercial mas, simultaneamente, os esforços de inovação comercial vão potenciar a capacidade da empresa*

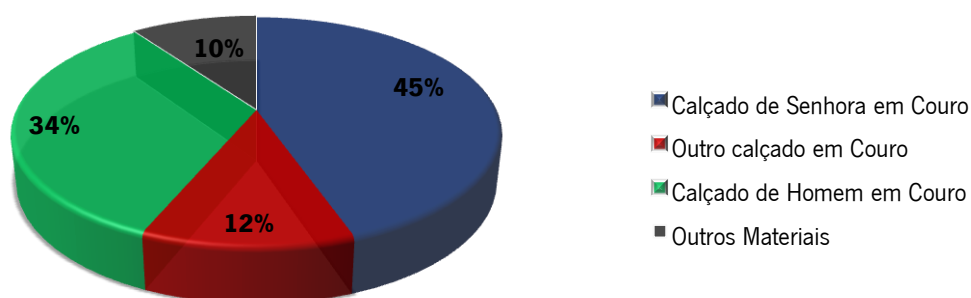


*para compreender e responder às necessidades dos mercados.* Por este motivo, em APICCAPS (2007a), se remata que *a informação e o cosmopolitismo são os ingredientes primordiais da internacionalização*, até porque a dimensão mais reduzida do novo tipo de clientes do setor exige uma relação comercial muito mais próxima e esta requer, por sua vez, uma panóplia de conhecimentos práticos de negociação internacional, nomeadamente em termos de idiomas, diferenças culturais, marketing relacional, entre outras.

Com o apoio financeiro dos programas liderados pela APICCAPS e o incentivo do QREN as empresas portuguesas têm sido capazes, como provam os números, de responder convenientemente a esta chamada, inovando não só nos elementos tangíveis da produção – custo da mão-de-obra, produtividade, aquisição de matéria-prima, modernização dos equipamentos – como também nos elementos intangíveis – modelos de negócio, processos organizacionais, *design* próprio, criação de marcas, etc.

Neste contexto, tem vindo a assistir-se, em primeira instância, a uma forte tendência de especialização intraindustrial em calçado de couro de elevado valor acrescentado. Dados da APICCAPS (2011b) demonstram que em 2010, cerca de 85% do volume de vendas do setor foi assegurado por calçado deste tipo (Gráfico 4).

**Produção por tipo de calçado (valor), 2010**



**Gráfico 4: O peso do calçado de couro na estrutura produtiva portuguesa**

Fonte (adaptado): APICCAPS, 2011b

Esta especialização é fundamental para a competitividade do setor, pois marca a diferenciação relativamente ao produto que chega em enormes quantidades ao continente



européu, vindo do oriente. Apesar de a China, por si só, ter assegurado 38,3% das exportações de calçado mundiais em 2011, é nos países europeus que os preços médios por par são mais elevados, fazendo com que os sapatos portugueses sejam já os segundos mais caros do mundo – o calçado português ultrapassou, pela primeira vez, o francês no último ano (**Erro! A origem da referência não foi encontrada.**).

### Ranking mundial: preço médio por par produzido

Rank (por preço médio)	País	Preço Médio	Peso no Comércio Internacional
1	Itália	\$45,32	10.1%
<b>2</b>	<b>Portugal</b>	<b>\$32,00</b>	<b>2.0%</b>
3	França	\$30,38	2.3%
4	Roménia	\$24,35	1.4%
5	Alemanha	\$22,66	4.3%
6	Espanha	\$22,04	2.8%
7	Holanda	\$20,55	2.9%
8	Bélgica	\$20,36	4.1%
9	Vietname	\$16,20	5.0%
10	Reino Unido	\$15,90	1.4%
11	Indonésia	\$15,65	3.1%
12	Hong Kong	\$14,70	5.2%
13	Índia	\$12,61	1.4%
14	Brasil	\$11,47	1.3%
15	China	\$3,87	38.3%

**Tabela 1: Ranking dos produtores de calçado, por preço médio do par.**

Fonte (adaptado): World Footwear Yearbook, APICCAPS (2012a)

Para além disso, tem sido notório o esforço das empresas portuguesas em explorar nichos de mercado que se vão abrindo com o novo alcance tecnológico das fábricas, com o desenvolvimento demográfico e socioeconómico dos consumidores e com as novas regras aplicadas às indústrias transformadoras, nomeadamente a nível ambiental. Assiste-se então ao aumento do número de marcas de calçado ortopédico, de conforto, ecológico e de luxo que vêm suprimir as necessidades de pequenos segmentos a que a produção de mais baixo custo não dá resposta.



Em termos de mão-de-obra, o efeito mais imediato desta especialização reflete-se na produtividade, como nos reporta a APICCAPS (2011b): *A quantidade produzida por trabalhador atingiu o seu máximo no início da presente década, apresentando, desde então, uma tendência decrescente (...) as empresas que se mantiveram em atividade têm vindo a apostar em produtos de maior valor acrescentado e, portanto, mais exigentes, a que andam associados menores ritmos de produção.* Deve fazer-se notar, porém, que esta aposta em produtos de maior valor acrescentado tem feito aumentar, embora de forma ligeira e com algumas oscilações, o valor acrescentado bruto por trabalhador, o que é um indicador importante para as empresas do setor, geralmente de dimensão pequena ou média.

Esta alteração na vocação tradicional do setor e a concorrência direta de países produtores com excelente reputação no mercado, como a Itália e a Espanha, têm criado a necessidade de recorrer à proteção dos modelos, prática que nunca foi corrente entre os produtores de calçado em Portugal e à criação de marcas que atribuem uma identidade aos sapatos concebidos e produzidos no nosso país.

Segundo a APICCAPS (2011c), entre 2002 e 2010, o GAPI (Gabinete de Apoio à Propriedade Intelectual) do Centro Tecnológico do Calçado, registou a criação de 247 novas marcas de calçado, 24 novas patentes e 1660 novos produtos.

### **3.4. A promoção externa de um setor em renovação**

Fortunato Frederico (2009), Presidente da APICCAPS, elege a internacionalização como o eixo prioritário da estratégia desenhada para o setor do calçado nos próximos anos. Para o empresário, é imperativo na internacionalização do calçado português *estender a cadeia de valor, através designadamente da criação de estruturas de representação no exterior, com investimento na distribuição ou apoio à criação, desenvolvimento e aquisição de marcas de vocação internacional.*

Porém, e citando a AICEP (2008), *uma empresa pode ter um bom produto, com preço competitivo mas se os seus potenciais clientes não o souberem nem tiverem essa perceção, as hipóteses de sucesso são reduzidas.* Assim, mais do que a necessidade de criar e inovar, tem vindo a ser reconhecida pela APICCAPS e pelas empresas portuguesas, a extrema importância



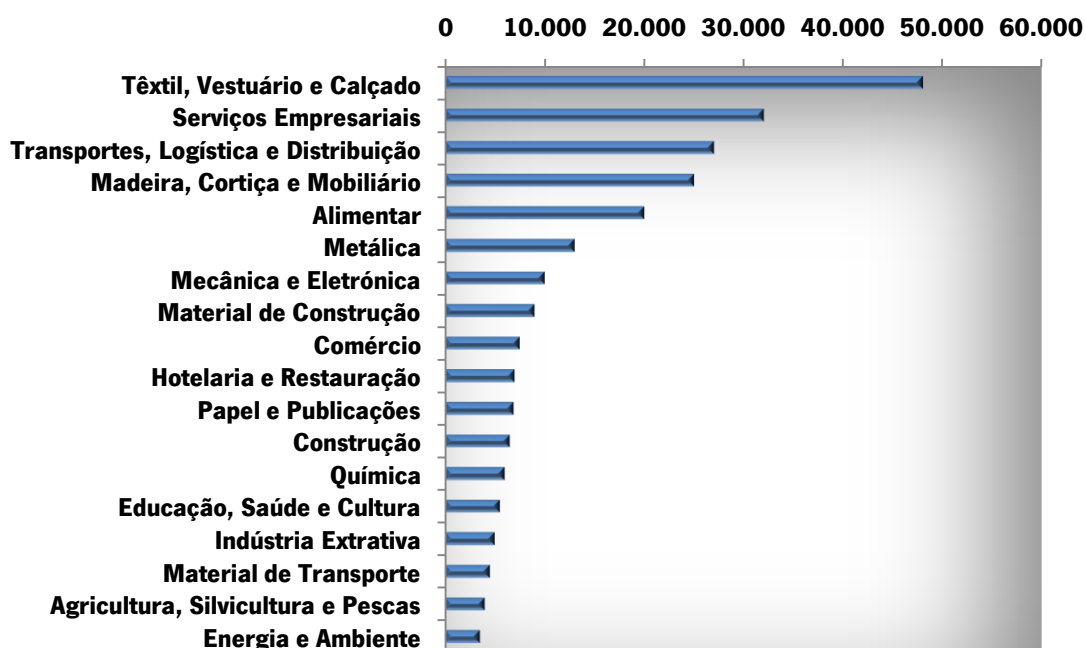


de promover e divulgar o que vai sendo feito no setor, de modo a colocar o calçado português na agenda dos mercados internacionais, quer dos tradicionalmente compradores de calçado português, quer de novos mercados emergentes e com potencial de crescimento como o Brasil, a China, os Emirados Árabes Unidos, o Japão e a Rússia. (AICEP, 2009b).

Para este aumento muito contribuiu o incentivo financeiro do QREN (Quadro de Referência Estratégico Nacional) e do Programa Compete (Programa Operacional de Fatores de Competitividade), *apoios diretamente orientados para a internacionalização das empresas, nomeadamente através da realização de ações de conhecimento dos mercados, do desenvolvimento e promoção internacional de marcas, da prospeção e presença em mercados internacionais e da promoção e marketing internacionais.*

Apesar de estes terem sido criados para o apoio à internacionalização das PMEs portuguesas em geral, o setor tradicional – Têxtil, Vestuário e Calçado – representa a maior fatia do destino dos incentivos (Gráfico 5). Foi, de resto, com os fundos conseguidos através destes e em parceria com a AICEP que a APICCAPS lançou, no início de 2011, a maior campanha de promoção externa do calçado português de sempre.

### Distribuição do Incentivo por Agrupamento Sectorial



**Gráfico 5: O peso da indústria tradicional na distribuição dos incentivos à internacionalização**

Fonte: COMPETE, 2011



A campanha “Portuguese Shoes: A Indústria Mais Sexy da Europa” tem colocado, de facto, Portugal nas *bocas do mundo*, como refere o *site* oficial da associação, através, por um lado, da forte presença em publicações de moda com grande prestígio internacional e, por outro lado, da cada vez mais expressiva presença em feiras e outros certames internacionais especializados.

Aquando do seu lançamento, era assim descrita a campanha da APICCAPS: *Ousada. Irreverente. Provocadora. A campanha de comunicação do calçado português para 2011, com a designação "The Sexiest Industry in Europe", promete quebrar tabus e despertar sentimentos. Estimular a procura, diferenciar positivamente o calçado português e perspetivar novas janelas de oportunidade são as metas desta iniciativa que pretende, ainda, colocar as empresas portuguesas na agenda mediática internacional.*

Por outras palavras, pretendia-se com esta campanha aprofundar o grau de internacionalização do setor nos mercados tradicionais e diversificar ao mesmo tempo os destinos das exportações, através da aproximação entre a qualidade intrínseca do calçado português e a qualidade efetivamente percebida pelos consumidores. Assim sendo, era necessário causar impacto e dar visibilidade à marca “Portuguese Shoes”, delineando uma estratégia de marketing agressiva e direta que promovesse a qualidade dos sapatos portugueses, associando-os à imagem de luxo e requinte de grandes marcas de prestígio internacional, como Armani, Burberry, Dior ou Louis Vuitton, e cujo valor percebido é ainda muito superior ao das marcas portuguesas.

O sucesso da campanha foi notório desde o seu lançamento pelos muitos elogios que mereceu por parte da imprensa especializada mundial. Sílvia Fauro, responsável pela Vogue Accessory Itália, referiu à APICCAPS (2012b) que *a campanha está muito bem definida (...) as imagens são provocatórias, sobretudo as masculinas mas captam muita atenção.*

A crescente participação nas feiras e outros certames internacionais da especialidade demonstra também bem o compromisso das empresas portuguesas com a grande ofensiva promocional da APICCAPS/AICEP e com o objetivo último do aumento do seu grau de internacionalização.

A GDS, em Düsseldorf, Alemanha, é a principal feira internacional do setor pela sua dimensão, mas representa também um eixo prioritário na estratégia de internacionalização do



calçado português, dado este ser o mercado europeu onde as importações de calçado mais estão a crescer (APICCAPS, 2012b). De acordo com dados da associação, em Março de 2012, foram setenta e oito as empresas portuguesas que marcaram presença neste certame, representando este número um acréscimo de 17% face ao período homólogo do ano anterior. Para Setembro de 2012 esperam-se mais de 79 expositores, o que representa um aumento de 5,3% relativamente a Setembro de 2011. No total, e incluindo a aposta em feiras extra europeias como Xangai, Las Vegas ou Moscovo, *em 2012, mais de 140 empresas vão participar em mais de 60 certames profissionais um pouco por todo o mundo* (APICCAPS, 2012b).

No presente ano, as estatísticas mostram que Portugal exporta já 95% do total da sua produção de calçado, estando presente em mais de 130 países, nos 5 continentes.

### **3.5. Atualidade do calçado português: Forças, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças**

A análise elaborada nos capítulos anteriores permite não apenas ter uma ideia clara daquilo que foi a evolução do calçado português nos últimos 30 anos, como também é útil para extrapolar o futuro deste setor com tanta importância para a economia portuguesa.

Com base nos dados discutidos anteriormente, apresenta-se uma análise SWOT para o setor, de forma a sistematizar aquilo que de bom tem sido feito e as áreas em que ainda há muito trabalho a desenvolver. Do mesmo modo se procura identificar as ameaças decorrentes do meio envolvente e as oportunidades que a constante evolução do ambiente internacional pode abrir aos produtores de calçado português.

De entre o que foi descrito nos subcapítulos anteriores, destacam-se efetivamente mais pontos positivos do que negativos no desenvolvimento da atividade do setor do calçado em Portugal. A localização geográfica de Portugal, bem como a proximidade cultural e política e a abertura económica e comercial à União Europeia que, em termos de consumo de sapatos, só é ultrapassada pelo mercado norte-americano, confere ao nosso país um ponto forte no que concerne à comercialização internacional dos produtos.

De resto, esta proximidade foi um dos fatores decisivos para os “anos dourados” do calçado português, nas duas décadas que sucederam ao 25 de Abril de 1974. Esta prosperidade



internacional fez deste um setor experiente e exportador por excelência, com ampla visão internacional e uma grande capacidade de adaptação às alterações conjunturais. Só a reduzida dimensão média das empresas produtoras de calçado, bem como as limitações ao nível da formação da mão-de-obra disponível, podem constituir entraves a este processo, muito embora sejam áreas de grande enfoque para a generalidade das empresas.

Este é também um setor apoiado no trabalho e mérito das suas estruturas de base, a APICCAPS – Associação de empresários do setor – e o CTCP – Centro Tecnológico do Calçado Português que têm conseguido não só promover brilhantemente o que de melhor vão fazendo as empresas portuguesas, como têm atraído também uma importante fatia dos apoios estatais, traduzidos no aumento do valor acrescentado da produção e na especialização e aprimoramento das estratégias comerciais das empresas, o que lhes permite aproveitar as oportunidades que as mudanças no panorama demográfico, cultural, social e económico mundial.

Em todo o caso, a conjuntura internacional está em constante mudança, trazendo consequentemente algumas ameaças à internacionalização das marcas portuguesas. As ameaças a oriente, quer vindas dos países asiáticos, quer decorrentes do alargamento da União Europeia a leste, colocam grandes desafios a países como Portugal com custos de produção superiores. Não deve também ser subestimado o facto de estes mesmos países estarem a trabalhar no sentido de aumentar o valor acrescentado das suas produções, tal como Portugal fez nas últimas décadas.

Finalmente, mas não menos importante, países como a Itália, a Espanha e a França, que concorrem nos mesmos segmentos que o nosso país, vêem-se também obrigadas a melhorar as suas estratégias o que pode significar dificuldade acrescida para o calçado português, dada a imagem percebida do mesmo ser inferior à do calçado italiano, espanhol ou francês.

### Análise SWOT

PONTOS FORTES	PONTOS FRACOS
<ul style="list-style-type: none"><li>• Proximidade geográfica e cultural dos consumidores europeus (2º maior mercado de calçado)</li><li>• Experiência de exportação (desde 1974 que é um setor exportador por excelência)</li><li>• Boas estruturas de representação do setor, como a APICCAPS e o CTCP</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Pequena dimensão das empresas</li><li>• Baixos níveis de formação da mão-de-obra em áreas como <i>design</i>, marketing e logística</li></ul>



<ul style="list-style-type: none"><li>• Boa mobilização dos incentivos do setor público</li><li>• Manutenção de um saldo comercial positivo que contribui em larga escala para o equilíbrio da balança comercial nacional</li><li>• Crescente reconhecimento da qualidade intrínseca dos sapatos do preço médio por par exportado</li></ul>	
<b>OPORTUNIDADES</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Especialização em novos produtos e aposta em novos nichos de mercado em desenvolvimento</li><li>• Aposta na criação de valor (marcas, registos de modelos, etc.)</li><li>• Aprimoramento dos modelos de negócio e reestruturação das empresas para torná-las mais competitivas</li><li>• Possibilidade de controlar melhor os canais de distribuição</li><li>• Exploração de novos mercados emergentes, nomeadamente de nichos específicos em expansão (Brasil, Rússia, Japão, EAU e China).</li></ul>	<b>AMEAÇAS</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Concentração das grandes séries tradicionalmente produzidas em Portugal, em países com custos de produção bastante inferiores</li><li>• Entrada na UE de países com custos de produção inferiores e com uma maior proximidade geográfica aos mercados do centro da Europa.</li><li>• Aposta no aumento da qualidade por parte dos países de leste, que têm vindo a apresentar valores acrescentados de produto crescentes.</li><li>• A manutenção de uma qualidade percebida inferior à dos concorrentes tradicionais, que vão também aprimorando as suas estratégias (Itália, Espanha e França).</li></ul>

**Tabela 2: Análise SWOT do setor do calçado em Portugal**

Fonte: Elaboração própria, com base nas fontes citadas anteriormente

### **3.6. Avaliação do potencial de atratividade da indústria (o contributo de Michael Porter)**

Michael Eugene Porter é considerado o pai da estratégia competitiva. Em 1994, este professor da Harvard Business School, analisou, a convite do ministro da indústria do então governo de Cavaco Silva, Mira Amaral, e com o apoio do PEDIP, a economia portuguesa. Por ser considerado o “guru” da estratégia empresarial e dos estudos de competitividade, as conclusões de Porter foram surpreendentes: o especialista defendeu a aposta nos setores tradicionais da economia, como o têxtil e o calçado, numa altura em que a maior parte dos economistas os julgavam condenados, devido à concorrência asiática, como de resto se provou nos capítulos anteriores deste relatório.

Na verdade, a inovação trazida pela análise de Porter reside no facto de o Professor considerar que o conceito de localização se tem vindo a alterar à medida que as tecnologias da informação e comunicação se desenvolvem, permitindo hoje em dia, *com um simples click* obter as vantagens que, há alguns anos, levavam à deslocalização das atividades, nomeadamente o



custo da mão-de-obra ou a proximidade das matérias-primas (Porter, 1998). Segundo o Professor se, nos dias que correm, essas vantagens estão acessíveis a qualquer empresa de uma forma tão facilitada, então elas não podem ser vistas como vantagens competitivas.

Assim, no seu artigo de 1998, posterior à análise da economia portuguesa e no qual é dada relevância a esta última, o Professor coloca a ênfase da competitividade naquilo que ele denomina de *paradoxo da localização*, materializado na existência de *clusters: (...) critical masses – in one place – of unusual competitive success in particular fields. (...) Clusters are not unique, however, they are highly typical – and therein a lies paradox: the enduring competitive advantages in a global economy lie increasingly in local things – knowledge, relationships, motivation - that distant rivals cannot match.*

Em linhas gerais, o que defende Porter neste importante artigo de 1998 é que, pelo maior e melhor acesso aos *inputs* necessários ao desenvolvimento das suas atividades, pela troca de informações privilegiadas entre parceiros do mesmo setor, pelas complementaridades a nível comercial, nomeadamente em termos do produto e até pela motivação decorrente da competição local, os *clusters* potenciam a produtividade das empresas, sendo esta, na era atual, o fator chave da competitividade.

Com base nesta teoria, o especialista considera que qualquer empresa, independentemente do setor em que se enquadre, pode empregar tecnologia avançada e ser intensiva em conhecimento, desde que se encontre no ambiente certo, o que significa, em termos práticos, ter a acesso a uma boa infraestrutura de transportes para competir a nível logístico, ter acesso a boas universidades se o objetivo é recrutar mão-de-obra qualificada ou estar perto de instituições financeiras e jurídicas que possam diminuir o tempo necessário à resolução de questões burocráticas ou disputas pouco relevantes.

É neste contexto que, em 1994, Porter defende que a aposta nos *clusters* é o caminho para o crescimento da economia portuguesa. Identificou nessa altura 11 *clusters* estratégicos para Portugal: cinco económicos – vinho, turismo, automóvel, calçado e têxtil, madeira e cortiça e seis sociais – educação, financiamentos, gestão florestal, capacidades de gestão e ciência e tecnologia.

No caso particular do calçado, setor que importa mais caraterizar neste relatório, o contributo de Porter foi, segundo Fortunato Frederico, presidente da APICCAPS, muito valioso,



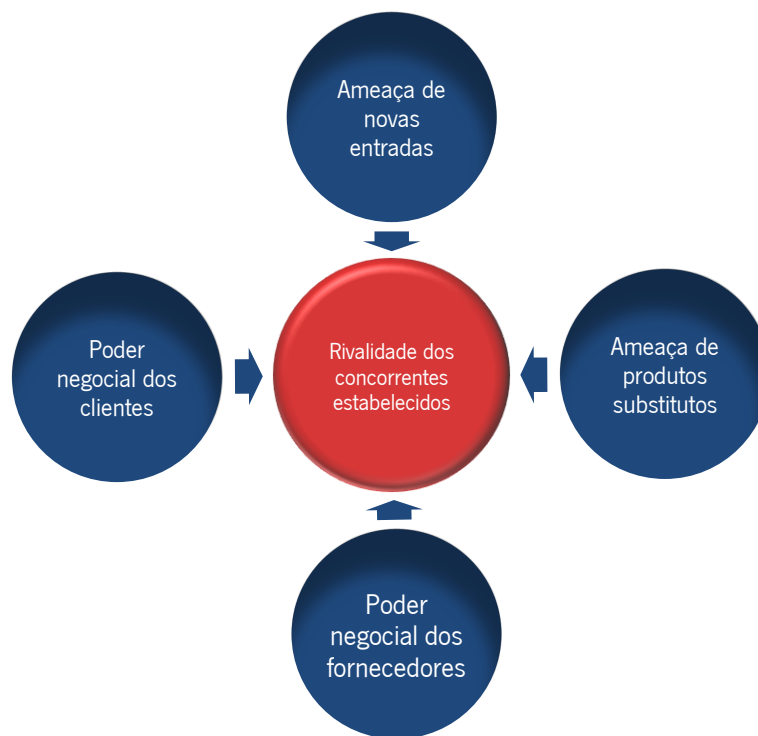
pois serviu de base à delineação dos sucessivos planos estratégicos para o setor, construindo uma indústria *mais forte, mais robusta e mais competitiva no plano exterior* (Diário de Notícias, 2012).

Dada a importância dos pressupostos de Michael Porter na competitividade da economia portuguesa e o seu efeito particular no setor do calçado, revela-se fundamental neste relatório aplicar o principal modelo desenvolvido pelo autor para avaliação da competitividade de indústrias e empresas. O artigo mais importante para o subcapítulo que se segue é, portanto, *The Five Competitive Forces that Shape Strategy*, de 1979, revisão de 2008.

### 3.6.1. O modelo das cinco forças

O modelo das cinco forças foi desenvolvido por Porter em 1979 e é hoje uma referência mundial da análise industrial e da gestão estratégica de empresas. Quando publicou o seu primeiro artigo na Harvard Business Review, *How Competitive Forces Shape Strategy*, o professor daquela conceituada escola, pretendia oferecer uma alternativa à então muito utilizada e conceituada análise SWOT que, embora válida, analisa um setor ou uma empresa sob o ponto de vista do curto prazo não oferecendo o enquadramento necessário à previsão da concorrência e competitividade das indústrias no médio/longo prazo.

Assim sendo, segundo o economista, a concorrência de um mercado está largamente para além dos concorrentes diretos já estabelecidos no mercado. Esta deve ser analisada tendo em conta outras quatro forças competitivas (duas internas e duas externas): clientes, fornecedores, potenciais novos concorrentes e produtos substitutos, pois só assim uma empresa poderá delinear um posicionamento estratégico correto, colocando as forças competitivas a seu favor (Porter, 2008). A Figura 1 conceitualiza o modelo criado por Michael Porter.



**Figura 1: O modelo das cinco forças de Michael Porter**

Fonte (adaptado): Porter, 2008

Um exemplo bem ilustrativo apresentado em Porter (2008) é o da indústria fotográfica. Empresas como a Kodak viram a sua rentabilidade muito afetada com o aparecimento de um produto substituto altamente competitivo, a fotografia digital. Este aparecimento desequilibró o posicionamento das empresas na indústria da fotografia analógica, obrigando-as a rever a sua estratégia de negócio que, neste caso, passou pelo estabelecimento de parcerias e pela cooperação com empresas estabelecidas no ramo da fotografia digital.

Assim sendo, como demonstra este exemplo, a conclusão que se pretende retirar da análise estratégica segundo este modelo é até que ponto as cinco forças competitivas atuarão no sentido de afetar a rentabilidade de uma indústria ou de uma empresa. Quanto mais elas convergirem para diminuir a rentabilidade destas, menos atrativas elas se tornarão, tendo que repensar e adaptar as suas estratégias à conjuntura em que desenvolvem as suas atividades.

Neste capítulo pretende-se concluir acerca da atratividade do setor do calçado em Portugal, através da sua análise segundo o modelo que Porter preconizou e que é, hoje em dia,





uma referência para a gestão estratégica. Refletir-se-à sobre cada uma das cinco forças, para concluir depois em que estado se encontra a indústria e que estratégias foram ou deveriam ser adotadas no sentido de as empresas do setor se adaptarem à estrutura concorrencial do mercado.

→ Intensidade concorrencial dos rivais já estabelecidos no mercado

Para a maior parte das indústrias, a intensidade da concorrência já existente é o fator mais determinante para aferir a sua competitividade. A dificuldade que a concorrência cria num determinado setor está dependente, por um lado, da intensidade com que as empresas competem entre si e, por outro lado, da base sobre a qual elas competem (Porter, 2008). Tal como o autor enumera neste artigo de referência, a intensidade da concorrência depende de:

- Número de concorrentes
- Taxa de crescimento da indústria
- Barreiras à saída
- Grau de compromisso com a indústria
- Dimensões em que a concorrência tem mais força (preço, qualidade, marca, características do produto, etc.)

Vejamos agora então como se posicionam as empresas do setor do calçado, de acordo com estas variáveis. O calçado em Portugal é, efetivamente, um setor onde abundam empresas com uma dimensão e estrutura semelhantes, logo o nível de concorrência é alto. A falta de um líder bem definido e identificável à partida dificulta, teoricamente, a procura de soluções comuns às empresas, na busca pelo sucesso do setor, o que contribui mais ainda para este nível de rivalidade. No entanto, o calçado português beneficia da estrutura bem organizada da APICCAPS, cujas campanhas têm sido fundamentais para a promoção do setor a nível nacional e internacional. Não sendo uma empresa, esta associação desempenha o papel de líder de tudo o que vai sendo feito no setor, promovendo a cooperação ao nível da promoção e publicidade e mitigando os efeitos da concorrência cerrada nestes aspetos.

No que diz respeito à taxa de crescimento do setor, indica a teoria de Michael Porter que está inversamente relacionada com o grau de concorrência entre as empresas. Por outras



palavras, quanto menos um setor cresce, mais as empresas batalham pela quota de mercado (Porter, 2008). No caso do calçado, e de acordo com o que foi analisado nos capítulos anteriores, os números são favoráveis à atratividade – o setor tem crescido nos últimos anos, sobretudo além-fronteiras, reduzindo o grau de rivalidade entre empresas semelhantes e potenciando o aumentando da rentabilidade do setor, logo a sua atratividade.

As barreiras à saída são outro aspeto que Porter enfatiza nesta avaliação. Por barreiras à saída deve entender-se o oposto do que se entende por barreiras à entrada num determinado mercado ou indústria. *Exit barriers, the flip side of entry barriers, arise because of such things as highly specialized assets or management's devotion to a particular business. These barriers keep companies in the market even though they may be earning low or negative returns* (Porter, 2008). No caso do calçado, e no seguimento de tudo o que tem vindo a ser analisado, este é um ponto pouco linear. Durante o período áureo da reestruturação do setor e da sua viragem estratégica para a criação, o *design* e a prospeção comercial, assistiu-se efetivamente ao encerramento de várias unidade fabris. Na verdade, e como então se referiu, aquelas que não tiveram a capacidade de acompanhar a evolução do setor, acabaram por cessar as suas atividades. Ora, este quadro parece indicar a conclusão óbvia de que as barreiras à saída nesta indústria são baixas. Todavia, esta questão merece uma análise mais profunda por dois motivos:

Por um lado, os fundos públicos destinados ao apoio de PMEs têm sido atribuídos, como vimos, em larga medida, a empresas produtoras de calçado. Como veremos no capítulo 4, estes fundos, alicerçados em programas de incentivo no âmbito da criação de novas marcas, do patenteamento de modelos e da aposta na formação dos recursos humanos, têm contribuído em larga escala para o sucesso das empresas portuguesas de calçado, o que pode constituir um entrave à saída para aquelas que, encontrando-se em situação difícil, esperam retomar com base nestes apoios.

Por outro lado, e indo de encontro à definição de barreiras à saída do Professor Porter, uma grande parte das fábricas de calçado em Portugal têm uma génese familiar, o que lhes confere, aos olhos dos proprietários e gerentes, um grau de sentimentalidade elevado, que dificulta a decisão de abandonar a indústria, mesmo em tempos de dificuldade. Para além disso, os trabalhadores deste setor são, na esmagadora maioria das vezes, ativos extremamente especializados, não tendo a *expertise* para desempenhar tarefas noutra tipo de fábricas, como o



têxtil por exemplo, o que constitui também uma importante barreira à saída de grande parte das empresas do setor.

Pelos três motivos supramencionados, pode também considerar-se que os empresários do calçado têm um compromisso com o setor muito elevado. Acresce ainda que, estando o *cluster* do calçado centralizado em áreas geográficas pequenas como Guimarães, Felgueiras ou S. João da Madeira, é fácil para os empresários conhecerem os seus concorrentes diretos e as atividades que os mesmos levam a cabo. Este facto pode levar a que, por questões de imagem ou até de egos (Porter, 2008), a rivalidade entre empresas aumente.

Finalmente, no que respeita às dimensões em que as empresas de calçado competem entre si, dada a evolução do setor já analisada, faz sentido neste momento dizer que competem nos campos da imagem de marca, do valor criado para o setor e da qualidade, o que, de acordo com Porter (2008) *is less likely to erode profitability because it improves customer value and can support higher prices. Also, rivalry focused on such dimensions can improve value relative to substitutes or raise the barriers facing new entrants.*

Quanto ao preço, segundo Porter a dimensão mais importante da concorrência e também aquela que representa mais perigo para o futuro de uma indústria, ele tem ainda muita relevância para as empresas, geralmente as mais pequenas, que ainda não atingiram o estágio da criação de marcas e do aumento do valor acrescentado da sua produção. Entre estas a rivalidade é, de facto, muita, sobretudo numa era em que a entrada de novos produtores na indústria colocou a atividade de muitas empresas portuguesas em risco.

Em todo o caso, como veremos, a concorrência já estabelecida não é, efetivamente, o principal foco de dificuldades para a indústria portuguesa de calçado. Na verdade, a análise esta estrutura concorrencial tem sido encarada como um estímulo positivo pelos empresários portugueses que, diversificando a sua oferta e apoiando-se nas estruturas de base existentes, como a associação de empresários e os organismos governamentais, têm conseguido abordar outros mercados e outros segmentos.



→ O poder negocial dos fornecedores

Os fornecedores de uma determinada indústria ou empresa são extremamente importantes, na medida em que contribuem largamente para a sua rentabilidade. Comprar bem é, senso comum, tão ou mais importante do que vender bem. Assim, conhecer bem o mercado de fornecedores é também fundamental para definir o posicionamento estratégico de um dado negócio.

O poder negocial dos fornecedores é tanto maior quanto menor for a sua dependência de uma determinada empresa/indústria ou, ao contrário, quanto maior for a dependência desta (s) última (s) a um determinado fornecedor. Em termos práticos, vejamos que, se uma empresa tem apenas um fornecedor ou, pelo menos, um só fornecedor de um determinado ativo, demasiado específico para ser encontrado com mais frequência no mercado, fica sujeita as oscilações de preços e às exigências comuns de quem detém um monopólio.

No caso do calçado, para além de a especificidade dos componentes não ser grande, os fornecedores existem em grande número, estando integrados na mesma associação empresarial que os próprios produtores de calçado, desenvolvendo, portanto, eles próprios as suas atividades num ambiente altamente concorrencial. Para além disso, é o produto acabado que acrescenta valor à maior parte dos componentes de um sapato, pelo que há uma dependência mútua neste caso.

Assim sendo, conclui-se que este não é um ponto preocupante no que concerne à rentabilidade da indústria, contribuindo sim para a atratividade da mesma.

→ O poder negocial dos compradores

Por não existir nenhum produto substituto, o calçado tem uma elasticidade preço da procura reduzida, isto é, os consumidores não deixam de se calçar se os seus rendimentos diminuírem, porque não existe nenhuma alternativa aos sapatos. O que acontece, todavia, é que os consumidores alteram o propósito da compra de sapatos. Por outras palavras, diminuem a compra de sapatos como artefactos de moda, mantendo a compra de sapatos como acessórios



indispensáveis ao dia-a-dia. Nesse sentido, comprem, efetivamente, menos pares de sapatos por ano se os seus rendimentos anuais diminuírem.

Ora, com a agravante de a oferta do calçado mais barato e de menos qualidade vindo de leste e vendido em cadeias de loja sobejamente conhecidas internacionalmente e que preconizam o novo conceito *cheap-chic* (Zara, H&M) aumentar exponencialmente, os consumidores podem ter, relativamente à indústria de calçado portuguesa, um poder negocial grande.

Como ficou explícito no capítulo 3, o calçado português é caro – é já o segundo mais caro do mundo, sendo ultrapassado apenas pela Itália – e apresenta uma grande qualidade, não só em termos de materiais, como também em termos de conceção e, nos últimos anos, em termos de *design* e imagem de marca. Para a generalidade dos consumidores de calçado, possuidores de rendimentos médios, os preços portugueses são demasiado elevados, o que os leva a procurar concorrentes, normalmente os mencionados anteriormente, pressionando as marcas portuguesas que têm dificuldades em penetrar o mercado doméstico com os preços que praticam.

Assim sendo, uma boa segmentação é absolutamente fundamental para que o calçado produzido em Portugal consiga singrar neste mercado. É preciso orientá-lo para os estratos socioeconómicos médios/altos, cuja elasticidade preço da procura é ainda menor, de forma a que a pressão dos consumidores não afete a atratividade do setor.

→ Ameaça de produtos substitutos

Como já foi referido, não existem produtos substitutos ao calçado. Existem, sim, produtos concorrentes, como o calçado produzido a mais baixo custo em países a leste da Europa.

→ Ameaça de entrada de novos concorrentes

O último ponto a abordar na análise do setor português do calçado segundo a ótica de Porter é a ameaça de entrada de novos concorrentes no mercado. Novos concorrentes num



determinado mercado trazem novidade, muitas vezes inovação, e colocam pressão sobre os preços, os custos e o investimento necessário à manutenção da competitividade (Porter, 2008).

O fator que mais tem influência nesta dimensão do modelo das cinco forças é o fator “barreiras à entrada”. Como foi analisado no capítulo 3, a indústria portuguesa de calçado viu a sua rentabilidade diminuir assim que as barreiras no comércio internacional se diluíram, assistindo-se à entrada de novos concorrentes no mercado, os quais conseguiam preços que a estrutura de custos das fábricas portuguesas não permitia. A pressão sobre a indústria portuguesa cresceu ainda mais aquando do alargamento a leste da União Europeia que tornou patente a ameaça de novas entradas, desta vez de concorrentes não só mais baratos, mas também mais próximos geograficamente dos grandes mercados da Europa Central, tradicionalmente os maiores mercados para o calçado português.

Esta forte ameaça, que acabou, de facto, por se concretizar, foi a causa próxima da reestruturação do setor e da sua aposta em novos segmentos, na qualidade das produções e na originalidade das criações, que têm feito o setor distinguir-se positivamente na cena internacional. Esta estratégia, que Porter (2008) denomina de *incumbency advantages independent of size* pode acabar por funcionar como uma barreira à atividade dos novos concorrentes, por estes não possuírem a *expertise* necessária à concorrência neste segmento.

Por outro lado, os *costumer switching costs* (Porter, 2008) – custos em que os clientes incorrem ao mudarem de fornecedor – nesta indústria são muito reduzidos, uma vez que se trata de um bem de consumo e a fidelidade a um determinado produto ou marca é reduzida. Este fator diminui consideravelmente a rentabilidade do setor, logo a sua atratividade, o que coloca a ênfase, uma vez mais, na aposta na qualidade e também na promoção daquilo que de melhor se faz nas fábricas portuguesas.

Após detalhar todos os pontos enunciados por Porter com relevância para este estudo, conclui-se que a atratividade do setor português de calçado diminui consideravelmente com a concorrência asiática e da Europa de Leste. Mais ainda, a concorrência doméstica é, como se viu, também intensa, muito embora seja atenuada pela existência e bom funcionamento da APICCAPS.



No entanto, verifica-se que o setor e as suas empresas conseguiram encontrar uma saída, adaptando as suas estratégias e modelos de negócio à alteração na sua rentabilidade. No fundo, conseguiram colocar em prática o maior propósito da delineação deste modelo: a adaptação das estratégias. Por esse mesmo motivo, Fortunato Frederico dizia, já em 2012 ao Diário de Notícias, a propósito de uma nova consulta a Michael Porter que se o “guru” de Harvard voltasse a analisar o setor do calçado português *iria provavelmente admirar-se com o dinamismo do calçado*. Não será então descabido dizer que, hoje em dia, o calçado, não obstante a conotação pejorativa de “indústria tradicional” que lhe é atribuída, é de facto uma indústria atrativa.

#### **4. Internacionalização de Pequenas e Médias Empresas (PMEs)**

Não só porque este relatório decorre de um estágio realizado numa PME, mas também porque na esmagadora maioria das economias, com incidência particular na portuguesa, são estas empresas o grande motor do desenvolvimento económico, tornava-se premente incluir neste relatório um capítulo dedicado ao seu estudo e, mais concretamente, à sua internacionalização.

Nos subcapítulos que se seguem, é elaborada, em primeira instância, uma reflexão teórica sobre o que leva as PMEs a internacionalizar as suas atividades e quais as estratégias que, de modo geral, escolhem para o fazer. A revisão de literatura foca-se em três modelos específicos, eleitos pelos autores estudados como os mais adequados ao estudo da internacionalização de PMEs.

Seguidamente, procura-se focar o processo de exportação, comumente o primeiro passo nesta estratégia e, em muitos casos, por falta de recursos, também o único. Reconhece-se ainda neste capítulo o fundamental papel do Estado no apoio à internacionalização destas empresas, pelo que o último subcapítulo é dedicado aos incentivos criados em Portugal para este campo especificamente.



#### 4.1. Estratégias de Internacionalização: Enquadramento Teórico

Os efeitos da globalização nas economias nacionais foram já amplamente estudados e divulgados. O progressivo desaparecimento das barreiras ao comércio e das fronteiras, aliado ao rápido desenvolvimento das tecnologias de informação e comunicação e ao advento de novas formas de transação económica, como o comércio eletrónico, alteraram profundamente o contexto empresarial e económico internacional (CE, 2007). Se por um lado, o mercado passou a ser muito mais abrangente, abrindo novas, interessantes e mais arriscadas, porém também com maior retorno, oportunidades de negócio, por outro lado, a concorrência passou a ser mais feroz e os ciclos de vida dos produtos encurtaram consideravelmente. Na prática, as transações comerciais tornaram-se mais baratas e mais rápidas e aproximaram mercados com enorme potencial, mas também com fatores de produção mais competitivos do que os europeus, como o Brasil, a Rússia, a Índia e a China, entre outros. (CE, 2007).

Se, aliado ao comércio internacional, referirmos a evolução dos fluxos de investimento direto estrangeiro, incluindo realocações, *offshoring* e todos os outros meios de transferência tecnológica, temos que estes passaram de representar menos de 5% do PIB global no início da década de 80 para mais de 15% à entrada do novo milénio, ou seja apenas vinte anos depois (CE, 2007).

Ora, este processo de constante evolução e mudança que é a globalização dos mercados e da economia, levou à necessidade de uma reformulação das estratégias de negócio das PME's, sob pena de estarem, sem querer, a impor *uma restrição severa no seu potencial de sobrevivência a longo prazo* (CE, 2007), pois mesmo as empresas focadas, prioritariamente, no mercado doméstico, passaram a ter que competir com empresas estrangeiras, de modo a assegurar a sua manutenção no mercado. Mais do que um desígnio, a internacionalização das atividades das PME's tornou-se, portanto, uma necessidade (AICEP, s.d. a).

Existem vários modos de entrada nos mercados internacionais, desde a exportação indireta até ao IDE, passando pela exportação direta, constituição de *joint-ventures*, contratos de licenciamento e *franchising* e outro tipo de alianças. Muitos têm sido os autores que se debruçaram sobre esta temática da internacionalização dos negócios, sugerindo modelos teóricos com aplicação prática à realidade, em busca de uma explicação concreta para as





diferentes estratégias seguidas pelas empresas que almejam expandir o seu mercado para lá das fronteiras domésticas. As estratégias mais referidas na literatura são a exportação e o IDE.

No caso das PME's, o modo de entrada mais frequente é a exportação, direta ou indireta. Não deixa de ser importante, contudo, referir que a definição oficial de PME, de acordo com dados da CE (2006, citado em Pinho, 2007) é a de que estas são empresas com menos de 250 colaboradores ou com um volume de negócios anual não superior a 50 milhões de euros, o que evidentemente deixa uma grande margem para profundas discrepâncias entre PME's, em termos de seleção de processos de internacionalização.

Em todo o caso, e como realça Pinho (2007), embora as evidências empíricas não sejam estáticas nesta matéria, as firmas de maior dimensão tendem a possuir maiores recursos e competências para competirem no mercado internacional, estando portanto numa melhor posição para selecionarem modos de internacionalização de maior risco, os denominados *equity entry modes* – modos de entrada que pressupõem investimento por parte da empresa. Para além disso, e tendo sobretudo em conta que este trabalho se desenvolve a partir da experiência de uma empresa de calçado portuguesa, setor dominado por firmas de pequena dimensão, como foi concluído no capítulo 3, o enfoque desta secção será a opção pela exportação e as diferentes estratégias adotadas neste âmbito.

Assim sendo, procurar-se-á seguidamente, descrever os modelos teóricos que, de acordo com Bell e Young (1998), citados em Pinho (2007) melhor se aplicam à realidade concreta das PME's. São elas as teorias comportamentais da internacionalização, que se distinguem das teorias económicas por se focarem não no contexto macroeconómico em que se desenvolvem as atividades das empresas multinacionais, mas sim na evolução e aquisição de experiência internacional das empresas e também nas atitudes e experiência profissional do gestor que empreende o processo de exploração dos mercados externos, fatores identificados em diversos estudos que serviram de base a este relatório como os principais *drivers* da internacionalização de PME's (CE, 2007; AICEP, s.d. a; Ambler e Styles 1994; Törnroos, 2003.). Serão descritos o Modelo de Uppsala – Teoria da Internacionalização -, o Modelo Baseado nos Recursos (*Resource Based Model*) e o Modelo das Redes.



#### 4.1.1. O modelo de Uppsala – Teoria da Internacionalização

O modelo de Uppsala foi inicialmente desenvolvido na universidade de Uppsala, na Suécia, por Johanson e Vahlne (1990, 2009) e a sua base teórica radica na teoria comportamental da empresa desenvolvida por Cyert e March (1963) e por Aharoni (1966) e na teoria do crescimento da empresa de Penrose (1959).

Segundo este modelo, a internacionalização é um processo de aprendizagem gradual, ao longo do qual se vão acumulando experiências e conhecimento relativos aos mercados externos. Esta acumulação de *expertise* vai permitindo, gradualmente, a redução da incerteza relativamente à internacionalização e, conseqüentemente, o aumento do investimento de recursos da empresa no ensejo de internacionalizar as atividades (Johanson e Vahlne, 1990; Lin, 2010).

São quatro os passos que os autores do modelo de Uppsala identificam como os componentes chave da cadeia que define o processo sequencial de internacionalização. Numa fase inicial, a empresa leva a cabo atividades irregulares de exportação; posteriormente, passa para uma atividade exportadora mais regular, através de representantes independentes ou agentes; a terceira fase, que se segue à consolidação da atividade comercial no mercado, é o estabelecimento de uma subsidiária de vendas no mercado em questão que dá lugar, na última fase da internacionalização, à criação de unidades de produção no mercado.

Na base desta teoria está a distinção entre dois aspetos da internacionalização: os aspetos estáticos e os aspetos dinâmicos. Os aspetos estáticos são os recursos empregues num determinado mercado e o conhecimento acerca do mesmo. Os aspetos dinâmicos dizem respeito às atividades de negócio em curso na empresa e às decisões de investimento nos mercados a abordar. Basicamente, assumem os autores, o conhecimento do mercado afeta, por um lado, a tomada de decisão relativamente à distribuição de recursos a empregar nas atividades internacionais e, por outro lado, a forma como as atividades de penetração nos mercados são levadas a cabo (Törnroos, 2003; Lin, 2010).

Reciprocamente, as atividades da empresa levadas a cabo durante o processo de entrada num dado mercado serão a principal fonte de conhecimento e experiência no mercado internacional, influenciando a profundidade do investimento e do empenhamento colocados



nesse determinado mercado, nomeadamente por tornarem gradualmente mais fácil a identificação de oportunidades de negócio e a resolução dos problemas gerados no processo (Johanson & Vahlne, 1990).

### A internacionalização segundo o modelo de Uppsala



**Figura 2: O processo de internacionalização das empresas**

Fonte (adaptado): Johanson e Vahlne (1990)

Daqui se conclui, portanto, que o conhecimento e a experiência assumem a posição de destaque central no processo de internacionalização, de acordo com o modelo de Uppsala. Quanto melhor uma empresa conhece um mercado, mais valiosos são os recursos disponibilizados para a penetração comercial, tornando a relação com o mercado gradualmente mais forte (Törnroos, 2003.).

É fundamental, contudo, ter em conta que este conhecimento adquirido é amplamente específico e não pode ser generalizado a todos os países onde se pretende entrar comercialmente. Esta constatação leva-nos a um dos principais conceitos lançados por esta teoria – o conceito de distância psicográfica (Johanson & Vahlne, 1990). A distância psicográfica é o grau de similitude e proximidade entre dois mercados, em termos de fatores culturais e políticos (idioma, sistema político, religião, hábitos culturais, tradições, etc.). Quanto menor é esta distância, mais fácil se torna a penetração no mercado, uma vez que a incerteza do investimento diminui e o conhecimento à partida já é consideravelmente superior ao de um mercado com uma distância psicográfica maior.

A lógica por detrás desta abordagem é que, ao estabelecerem e fazerem prosperar as suas atividades comerciais nestes mercados mais próximos psicograficamente, as empresas poder-se-ão dedicar à aquisição de conhecimento acerca de novos mercados, gradualmente mais distantes, redirecionando as suas atividades de prospeção e estabelecendo novas prioridades comerciais. Este conceito explica, então, à luz do modelo de Uppsala, o facto de as empresas tentarem gradualmente a entrada em mercados com distâncias psicográficas maiores.



A teoria é também coerente com a realidade europeia, cujas estatísticas mostram que a UE representa, em média, 2/3 do comércio externo total dos estados membros (CE, 2007).

O modelo de Uppsala é muito comum para explicar o processo de internacionalização das PME's por colocar enfoque na aquisição gradual de experiência de conhecimento e na gestão racional dos recursos a investir, uma vez que, de acordo com Johanson e Vahlne (1990), quanto maiores e mais abundantes são os recursos das empresas, mais disponibilidade existe para investimentos mais arriscados, logo as grandes empresas conseguem dar passos maiores no sentido da internacionalização, partindo geralmente para o investimento direto estrangeiro.

#### 4.1.2. *Resource Based Model*

O modelo baseado nos recursos foi primeiramente lançado por Jay Barney, em 1991 e sugere que a internacionalização das empresas tem por base a procura de vantagens competitivas decorrentes da delineação de estratégias que exploram as forças internas das empresas, ao mesmo tempo que respondem às ameaças impostas pelo ambiente externo em que a atividade se desenrola (Barney, 1991). Este modelo oferece, portanto, uma visão holística da internacionalização, integrando todas as vertentes que influenciam o processo de tomada de decisão e não as agrupando em vertentes diferentes (Pinho, 2007).

Peng (2001) considera este modelo uma inovação teórica por analisar de uma perspectiva diferente e nova na literatura os motivos e o próprio processo de internacionalização das empresas. Na verdade, ao contrário de Michael Porter, por exemplo, que enfatiza a envolvente externa das empresas para definir se existe de facto alguma vantagem competitiva que justifique a internacionalização (capítulo 3.6), o *Resource based model* foca-se nos recursos à disposição na empresa, incluindo todos os *ativos, capacidades, processos organizacionais, características da empresa, informação, conhecimento, etc., controlados pela empresa e que lhe permitem conceber e implementar estratégias que melhoram a sua eficiência e a sua eficácia* (adaptado de Daft, 1983, citado em Barney, 1991).

Para compreender esta teoria, é necessário primeiramente ter em consideração as duas premissas base que suportam o modelo:

- Heterogeneidade dos recursos

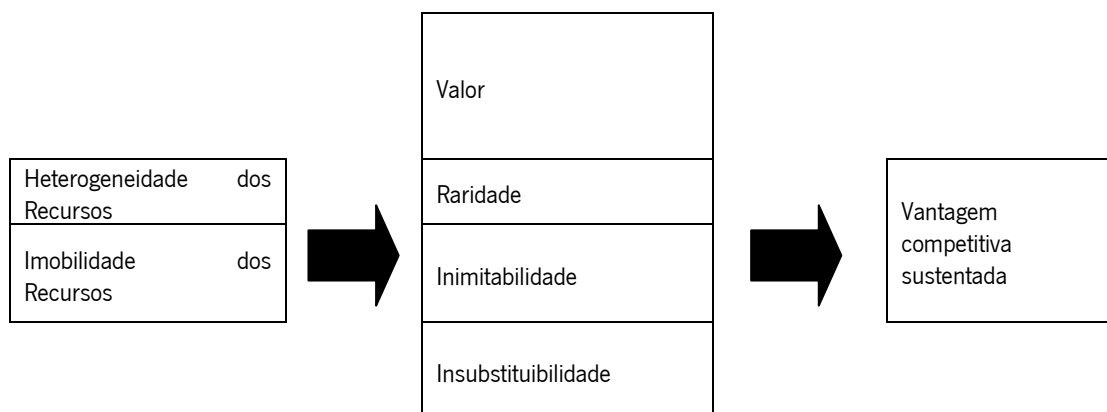


- Imobilidade dos recursos

De acordo com Barney (1991), não é possível a nenhuma empresa conseguir uma *vantagem competitiva sustentada*, isto é, a criação de valor de uma forma que nenhum concorrente consiga duplicar, se os recursos dentro de uma determinada indústria forem homogêneos ou perfeitamente móveis. Se uma empresa explora um determinado recurso com vista ao aumento da sua eficiência em termos de gestão ou da sua eficácia em relação à internacionalização e todos os seus concorrentes dispuserem do mesmo recurso ou este for perfeitamente móvel dentro do setor, será fácil concluir que todas as firmas crescerão ao mesmo ritmo e da mesma maneira, anulando, portanto, o efeito da vantagem competitiva na indústria em questão.

No que diz respeito especificamente aos recursos, Barney (1991) enumera quatro características fundamentais para que estes possam convergir numa vantagem competitiva sustentada. Os recursos à disposição devem ser valiosos – *os recursos são valiosos quando permitem a uma empresa a conceção ou a implementação de estratégias que aumentam a sua eficiência e eficácia* (adaptado de Barney, 1991)- raros – quando não existe um significativo número de empresas dentro da mesma indústria com acesso aos mesmos recursos -, inimitáveis – quando, para além de não os possuírem, os concorrentes não têm facilidade em obtê-los – e, finalmente, insubstituíveis – sendo raros e não facilmente imitáveis, os recursos que constituem vantagens competitivas não devem ser também facilmente substituíveis por outros que constituam equivalentes estratégicos. A Figura 3 esquematiza esta relação conceptual.

### A internacionalização segundo o modelo dos recursos



**Figura 3: A relação conceptual do *Resource Based Model*.**

Fonte (adaptado): Barney (1991)

Este modelo é bastante pertinente no contexto das PME's por considerar que as decisões como a escolha dos mercados a abordar, o modo de entrada e as estratégias de produto resultam do conjunto de características da empresa com grande enfoque nos ativos intangíveis (Pinho, 2007), desde as características do gestor (o que tem grande peso nas empresas geridas pelo proprietário e que são extremamente comuns entre as PME's) ao tipo de planeamento que é feito para cada decisão, passando pelas qualificações dos recursos humanos à disposição e pelo tipo de estrutura de gestão adotada.

Por outras palavras, de acordo com este modelo, as atividades de internacionalização derivam de um conjunto de fatores muito mais abrangente do que a capacidade tangível, nomeadamente em termos de dimensão e estrutura financeira, das empresas, podendo relacionar-se com a teoria de Uppsala pela flexibilidade e adaptabilidade dos modelos de internacionalização à realidade concreta das empresas e aos estágios de desenvolvimento em que se encontram quando partem para o processo de internacionalização.

#### 4.1.3. Modelo das Redes

O modelo das redes, ou *Network Approach* como foi originalmente concebido, foi desenhado em 1988 por Johanson e Mattsson e constitui, basicamente, uma variante do Modelo



de Uppsala, descrito no subcapítulo 4.1.1. As suas premissas de base são comuns às daquele modelo: o conhecimento é o centro de toda a motivação para o processo de internacionalização e à medida que ele aumenta, aumenta também a disposição da empresa para investir num determinado mercado ou noutros mais distantes psicograficamente e mais arriscados.

Esta perspetiva apresenta, no entanto, um problema conceptual: como pode uma empresa que não possui, de todo, operações internacionais, adquirir conhecimento e experiências relevantes para ir mais além (Hadley e Wilson, s.d.)? É neste contexto que os citados autores fazem uma distinção entre o que chamam de “conhecimento experiencial” e de “conhecimento objetivo”.

O conhecimento experiencial é, de acordo com o paradigma de Uppsala, o principal *driver* para a internacionalização, como já foi visto. No entanto, para uma empresa sem qualquer experiência, torna-se fundamental aproveitar todas as fontes possíveis de conhecimento objetivo antes de partir para o mercado internacional. Ora, a melhor forma de obter esse conhecimento é através de atores externos à empresa que possam transferir conhecimento relativo aos mercados externos, adquirido ao longo da sua própria experiência internacional. São estes atores outras empresas, a montante ou a jusante da atividade da firma em questão, instituições financeiras, organismos legais e até novos colaboradores, formando aquilo que se designa por *network* ou rede de relações das empresas.

Este conjunto de relações vai crescendo gradualmente, passando inevitavelmente para a esfera internacional e proporcionando consequentemente a internacionalização das empresas que, suportadas pela geração e transferência de conhecimento vão progredindo lentamente nesse sentido (Törnroos, 2003; Johanson e Vahlne, 1977 citado em Hadley e Wilson, s.d.).

Ora, seguindo a lógica que este modelo apresenta, torna-se claro que o processo de internacionalização deixa de ser resultado de uma iniciativa unilateral, para passar a resultar de uma série de influências multilaterais, provenientes tanto do contexto da empresa, como do contexto do mercado em que esta se insere (Johanson and Vahlne, 1990, citados em Hadley e Wilson, s.d.). Foi assim criado um modelo conceptual, onde quatro possibilidades são apresentadas:



### A internacionalização segundo o modelo das redes

		Grau de internacionalização do mercado	
		Baixo	Alto
Grau de Internacionalização da Empresa	Baixo	<i>The Early Starter</i>	<i>The Late Starter</i>
	Alto	<i>The Lonely International</i>	<i>The International Among Others</i>

**Tabela 3: A internacionalização das empresas segundo o modelo das redes.**

Fonte (adaptado): Johanson e Mattson, 1998 em Törnroos, 2003.

De acordo com este modelo conceptual, temos então que a empresa designada como *Early Starter* é aquela em que as relações internacionais têm ainda pouca expressão. Corresponde a um estágio do processo de internacionalização em que o conhecimento do mercado internacional é limitado, uma vez que o grau de internacionalização da própria indústria é baixo. As empresas nesta fase recorrem à exportação indireta, ou seja, à utilização dos canais de distribuição e das posições no mercado de outras empresas (Johanson e Mattson, 1988 citados em Törnroos, 2003.) para uma primeira abordagem ao mercado internacional. À medida que o conhecimento experiencial vai aumentando, aumenta também a disposição para investir nos mercados externos e, portanto, de evoluir para o estágio seguinte.

Nesta fase, a empresa classificada como *Lonely International* apresenta já um grau de internacionalização significativo, mas o mesmo não acontece com o mercado em que se insere. Uma vez que nesta fase a dita empresa possui já alguma experiência no mercado internacional e foi alargando a sua *network* através das atividades que levou a cabo no estágio precedente, está agora em condições de aproveitar estas redes de relacionamentos para aprofundar o seu processo de internacionalização e até de colaborar na promoção da expansão internacional de alguns dos seus homólogos nesta rede (Törnroos, 2003.).

A terceira situação possível segundo este modelo é aquela em que se designa a empresa por *Late Starter*, dando-se o caso de, nesta situação, o nível de internacionalização da empresa ser baixo, ao contrário do que acontece com o mercado onde se insere onde a internacionalização é um processo já em franco desenvolvimento. Assim sendo, a conclusão a





retirar neste caso é a de que a empresa *late starter* deve aproveitar as relações que estabelecer a nível doméstico como rampa de lançamento para as relações comerciais a estabelecer no exterior.

A quarta e última hipótese apresentada é aquela em que a empresa é denominada por *The International Among Others* e refere-se a um estágio no qual tanto a empresa como todo o ambiente que a envolve, neste caso a rede de relações empresariais, são altamente internacionalizadas. A única decisão que compete à empresa tomar é a forma como vai prosseguir e aprofundar o seu processo de internacionalização, sendo que a mesma pode ocupar diversas posições em mercados diferentes (pode deter linhas de produção, controlar canais de distribuição ou levar a cabo apenas atividades de exportação).

Assim sendo, uma firma que encaixe neste estágio previsto pelo modelo das redes, possui um conjunto bastante alargado de relações interempresariais que lhe poderão permitir prever com mais fiabilidade possíveis alterações na conjuntura internacional, bem como adaptar a sua estratégia a estas alterações conjunturais, coordenando atividades com os seus parceiros (Johanson e Mattson, 1988 citados em Törnroos, 2003).

#### **4.2. A exportação como estratégia mais adequada à internacionalização das PME**

São várias as vantagens apontadas pela AICEP (s.d. a) como consequência do acesso a novos mercados através da exportação: o alargamento do ciclo de vida do produto, com a consequente nivelção da sazonalidade da produção – sendo esta uma vantagem fulcral para a indústria do calçado em particular, que depende muito das encomendas destinadas às coleções de inverno -, a obtenção de margens comerciais mais alargadas, a possibilidade de aceder a novas bases de investigação e pesquisa que levam à introdução de inovações no desenvolvimento do produto, a exploração de nichos de mercado diferentes e mais específicos que conferem vantagens competitivas importantes face aos concorrentes tradicionais, a procura de economias de escala e de gama, decorrentes da agregação de maior valor aos produtos ou serviços fornecidos e a aquisição de experiência e de maiores competências ao nível da gestão empresarial, que permitam ser cada vez mais competitivo no cenário internacional.



Mais ainda, vários estudos mencionados em CE (2007) concluem que uma empresa exportadora apresenta maior capacidade para inovar e para crescer posteriormente à aposta na internacionalização das suas atividades: *especificamente, empresas que vendem internacionalmente apresentam maior crescimento de vendas do que as empresas que vendem apenas no mercado doméstico* (adaptado de Burgel et. al., citado em CE, 2007). O estudo da Comissão Europeia refere ainda, para além das vantagens decorrentes da exportação, os benefícios da importação que, além de facilitar a aquisição de tecnologia e novas competências, potencia também a vertente exportadora das empresas.

Não obstante todos estes benefícios, é curioso notar que apenas 8% das PME's na Europa a 27 exportam os seus produtos e, em média, apenas 12% das matérias-primas são compradas em países estrangeiros pelas PME's europeias (CE, 2007). Estes baixos níveis de internacionalização, comuns à esmagadora maioria das PME's europeias, devem-se sobretudo a um conjunto de barreiras internas e estruturais das próprias empresas: a falta de recursos humanos com formação em áreas ligadas ao comércio internacional, ao marketing e à gestão que permitam a identificação de oportunidades de negócio além-fronteiras e a conceção de estratégias comerciais agressivas e bem estruturadas; a pouca capacidade financeira para assumir os riscos que a internacionalização comporta; a insuficiência dos sistemas de informação sobre mercados externos que permitam abordá-los convenientemente em todas as suas vertentes e a fraca preparação dos modelos de gestão para a internacionalização, por não permitirem a alocação dos recursos suficientes à delineação desta estratégia (CE, 2007; AICEP, s.d. a).

Na verdade, o que se constatava tradicionalmente na maior parte das PME's europeias e, particularmente nas portuguesas – como ficou patente ao longo da caracterização da indústria do calçado elaborada no capítulo 3 – era um tipo de internacionalização passiva, isto é, *mais como consequência de um processo de crescimento e em resposta a consultas concretas e a pedidos de operadores externos do que em função de uma opção estratégica de internacionalização* (AICEP, s.d. a).

A estratégia dominante neste contexto era, assim, a exportação indireta que, de resto, é tradicionalmente a primeira forma de abordagem ao mercado externo de uma empresa na fase inicial do seu processo de internacionalização por envolver um nível de investimento e riscos



mínimos: a empresa exportadora detém um intermediário no país para onde exporta e é esta entidade que detém todo o conhecimento e todos os serviços de apoio ao cliente necessários. No fundo, o que acontece é basicamente a subcontratação da produção na primeira empresa que é exportadora passivamente.

No entanto, à medida que a globalização das atividades económicas foi avançando e o grau de conhecimento dos mercados externos aumentou também, fruto da mais fácil disseminação da informação, as PME's foram acumulando mais experiência, evoluindo para novas formas de internacionalização, com maior risco e mais investimento envolvido. Grande parte delas tornaram-se proativas no processo de internacionalização, por reconhecerem a necessidade de alargar o espectro geográfico das suas atividades. Estas empresas tornaram-se então exportadoras diretas, abdicando dos canais de distribuição dos intermediários para a venda dos seus produtos e passando a ter controlo máximo sobre a sua política comercial através da criação da sua própria forma de vendas – agentes, distribuidores, etc. (AICEP, s.d. a).

No caso específico das PME's são dois os aspetos mais enfatizados na literatura como os *drivers* para a internacionalização: as características dos decisores e o papel do Estado, através dos incentivos públicos às empresas nacionais.

No que diz respeito aos decisores, é fundamental que estes tenham vocação internacional. Na esmagadora maioria das PME's, a propriedade e a gestão não são separadas, pelo que se torna fundamental que os próprios empresários tenham uma atitude pró-ativa e conduzam a sua empresa no sentido da internacionalização, desenvolvendo competências ou procurando a aquisição de ativos que permitam e potenciem o desenvolvimento deste processo.

Pinho (2007) propõe como fator preponderante na decisão sobre o método de entrada no mercado internacional, a idade e o nível de formação do empresário, pressupondo que quanto mais jovem e quanto mais alto for o seu nível de formação, mais vocação internacional terá, estando por isso mais disposto a alocar recursos da empresa nesse sentido. Apesar de o seu estudo empírico não ter confirmado esta premissa especificamente, fica claro que a exposição à informação específica sobre os mercados, as redes de contactos internacionais, o conhecimento profundo dos produtos e as competências de negociação em mercados externos (nomeadamente o domínio de línguas estrangeiras) são fundamentais para potenciar a internacionalização de uma empresa.



Esta é uma das áreas em que os governos podem ter um papel mais relevante: a formação de empresários vocacionados para o mercado internacional, através da preparação do sistema de ensino para esse fim, favorecendo a exposição a culturas estrangeiras, promovendo a aquisição de competências linguísticas desde cedo e incluindo também nos currículos escolares disciplinas relacionadas com empreendedorismo e internacionalização (CE, 2007).

O apoio do Estado é não só muito importante para as empresas que pretendem encetar o processo de internacionalização, mas tem também um efeito de reciprocidade bastante significativo, uma vez que as PME's têm um papel fulcral na estabilidade e na potencialidade de qualquer economia nacional. Além disso, estatísticas do Banco Mundial estimam que 1€ de incentivo à exportação produz 40€ de retorno, sob a forma de exportações (CE, 2007).

A literatura mais recente tem alterado gradualmente a forma como são vistos os incentivos às empresas e nos últimos anos a aposta nos incentivos financeiros isolados tem vindo a ser substituída por uma visão integrativa do apoio governamental. De acordo com esta nova perspetiva, cada empresa deve ser vista isoladamente e todos os *stakeholders* envolvidos em cada projeto de apoio à internacionalização – governo, agências de apoio e PME's – devem coordenar-se de forma a encontrarem as melhores ações concretas de apoio à atividade de uma determinada empresa (CE, 2007)

Esta ação concreta deve ter como objetivos conferir às PME's capacidades, competências e ajudá-las a adquirir ativos que, na prática, terão o efeito desejado na promoção da internacionalização. No relatório de 2007, a CE defende que um apoio efetivo às PME's deve ter em consideração, por um lado, as principais barreiras estruturais que as PME's encontram no seu processo de internacionalização, nomeadamente a falta de recursos financeiros, humanos e tecnológicos, a falta de competências nas áreas de negociação internacional, gestão e domínio de línguas estrangeiras, a dificuldade de acesso a informação sobre os mercados que pretendem abordar e a falta de conhecimento acerca dos próprios incentivos existentes por parte dos governos nacionais.

Por outro lado, devem ser potenciados os pontos fortes que este tipo de empresas apresenta e que podem constituir grandes vantagens na abordagem ao mercado internacional, como são por exemplo a flexibilidade e rapidez de resposta às demandas dos clientes



internacionais e a aposta na qualidade e na diferenciação dos produtos (AICEP, s.d. a), em contraposição às economias de escala que outrora conferiam as maiores vantagens competitivas às PME's portuguesas, sobretudo nas indústrias transformadoras.

Na próxima secção serão abordados os organismos, agências e incentivos de apoio a PME's que têm sido lançados em Portugal nos últimos anos.

#### **4.3. Incentivos à exportação em Portugal**

Em 2007 foi lançado o Quadro Estratégico de Referência Nacional (QREN) para uma janela temporal de seis anos, isto é, até 2013. De acordo com o que se pode ler no site oficial do programa, *o Quadro de Referência Estratégico Nacional (QREN) assume como grande desígnio estratégico a qualificação dos portugueses e das portuguesas, valorizando o conhecimento, a ciência, a tecnologia e a inovação, bem como a promoção de níveis elevados e sustentados de desenvolvimento económico e sociocultural e de qualificação territorial, num quadro de valorização da igualdade de oportunidades e, bem assim, do aumento da eficiência e qualidade das instituições públicas.*

O reconhecimento de Portugal como uma economia intermédia e a perceção das suas dificuldades em competir, por um lado, com as economias desenvolvidas, baseadas no conhecimento e na tecnologia de ponta e, por outro lado, com as economias em desenvolvimento, extremamente atrativas ao IDE pelos baixos custos de produção que proporcionam (QREN, 2007), levou ao lançamento de três agendas operacionais com o apoio dos Fundos Estruturais e do Fundo de Coesão Europeu, com incidência em três áreas de relevo na competitividade da economia portuguesa: o potencial humano – incentivos e apoios na área da qualificação dos recursos humanos; os fatores de competitividade – apoios e incentivos à inovação e ao desenvolvimento tecnológico, renovação de modelos de negócio e diminuição dos custos de produção e, finalmente, a valorização do território, cujo objetivo fundamental é promover a atracção de investimento, empresas e recursos humanos para regiões menos desenvolvidas, através da criação de infraestruturas e acessibilidades inexistentes ou escassas.

É no quadro da Agenda Operacional para os fatores de competitividade que se insere o Sistema de Incentivos à Qualificação e Internacionalização das PME's, estruturados e



materializados no âmbito do programa COMPETE – Programa Operacional de Fatores de Competitividade.

Como se pode ler no *site* oficial da AICEP: *O Sistema de Incentivos à Qualificação e Internacionalização de PME visa a promoção da competitividade das PME através do aumento da produtividade, da flexibilidade e da capacidade de resposta e presença ativa no mercado global*. Os apoios no âmbito da internacionalização, da propriedade industrial, da criação de marcas e da comercialização e marketing inserem-se neste programa e traduzem-se, na prática, na cobertura de despesas com ações de prospeção de mercado, participação em feiras internacionais, elaboração de material promocional e de marketing para mercados internacionais e aquisição de ativos tangíveis ou intangíveis, nomeadamente transferência de tecnologia, registo de marcas e de patentes de modelos, etc.

Estes sistemas de incentivos, coordenados e promovidos em parceria pela AICEP e pelo IAPMEI (Instituto de Apoio às Pequenas e Médias Empresas) não encerram em si a panóplia de apoios à disposição das PME que procuram crescer organicamente através da internacionalização das suas atividades. A AICEP e o IAPMEI colocam ainda à disposição linhas de crédito a PME, nomeadamente na área da exportação – as Linhas de Crédito PME Invest e Export Invest – cujo objetivo é o de criar condições mais favoráveis no acesso ao crédito bancário, através do recurso ao Sistema Nacional de Garantia Mútua<sup>2</sup>.

Para além do lançamento destes incentivos, foi ainda criado o Simplex Exportações, com o objetivo de reduzir os níveis de burocracia do processo de internacionalização e cujas medidas foram resultado de sugestões e recomendações de *decision makers* de PME portuguesas e de associações empresariais ou setoriais<sup>3</sup> e, em Outubro de 2011, foi aprovada, já pelo atual governo, a criação do Conselho Estratégico de Internacionalização da Economia (CEIE) que tem *por missão* "a avaliação das políticas públicas e das iniciativas privadas, e a respectiva

---

<sup>2</sup> O Sistema Nacional de Garantia Mútua funciona com base em três pilares fundamentais: as Sociedades de Garantia Mútua (SGMs) que prestam garantias em favor das PMEs; o Fundo de Contragantia Múto (FCGM) que é, no fundo, um "resseguro" que visa cobrir o risco das SGMs, alavancando a sua capacidade de apoio às PMEs e, finalmente, a entidade coordenadora de todo o sistema, a "holding" SPGM.

<sup>3</sup> O Simplex Exportações está disponível no site da AICEP e pode ser consultado através do seguinte link:

[http://www.portugalglobal.pt/PT/geral/Documents/Simplex\\_Exportacoes.pdf](http://www.portugalglobal.pt/PT/geral/Documents/Simplex_Exportacoes.pdf)



aprovação, em matéria de internacionalização da economia portuguesa, da promoção e captação de investimento estrangeiro e de cooperação para o desenvolvimento" (Económico, 2011).

Este Conselho está na dependência direta do Primeiro-ministro e dele fazem parte também os Ministros da Economia, das Finanças e dos Negócios Estrangeiros, bem como, representantes de associações empresariais privadas. O secretariado executivo pertence à AICEP (Lusa, 2012). Uma das medidas propostas mais importantes a ser discutida atualmente em sede do CEIE é a reestruturação das representações diplomáticas portuguesas com a integração das delegações internacionais da AICEP e do Turismo de Portugal, tradicionalmente sob a alçada do Ministério da Economia, no Ministério dos Negócios Estrangeiros. O objetivo é amplificar o novo conceito de Diplomacia Económica em que as representações diplomáticas no estrangeiro (Embaixadas, delegações da AICEP e Turismo de Portugal) passam a ser instrumentos de promoção, apoio e incentivo à internacionalização das empresas portuguesas (Bon de Sousa, 2012).

## **5. Caracterização da empresa**

### **5.1. Identificação**

O presente relatório tem por base um estágio profissionalizante com a duração de nove meses (de Outubro de 2011 a Junho de 2012) realizado na empresa Amishoes – Calçados, Lda., cuja identificação se sistematiza na Tabela 4.

#### **Identificação da empresa**

<b>Razão Social</b>	Amishoes – Calçados, Lda.
<b>Denominação Comercial</b>	Amishoes
<b>Morada</b>	Rua da Ponte, Pav. 1
<b>Localidade</b>	Guimarães
<b>Código Postal</b>	4800-518 Ponte
<b>Concelho</b>	Guimarães



<b>CAE</b>	15201 – Fabricação de Calçado
<b>Contactos</b>	Tel. (+351) 253 479 042 Fax (+351) 253 479 049 Email: geral@amishoes.pt
<b>Website</b>	<a href="http://www.amishoes.pt">www.amishoes.pt</a>

**Tabela 4: Identificação da empresa**

## **5.2. História da Organização**

A Amishoes nasceu a 4 de Abril de 2002, na freguesia de Ponte, concelho de Guimarães, tendo como objeto social a indústria, comercialização, importação e exportação de calçado.

Nascida do espírito empreendedor de dois experientes colaboradores deste setor, a Amishoes constituiu-se, desde a sua génese, como uma Média Empresa (PME) – certificação do IAPMEI - exportadora direcionando mais de 60% do seu volume de vendas para o mercado europeu. Neste contexto, é relevante notar a proeminência de clientes oriundos do norte e centro do continente, nomeadamente de países como a Dinamarca, a Holanda, a Alemanha, e o Reino Unido. Relativamente aos artigos produzidos, relatórios internos evidenciam que, em termos de volume de negócios, a maior parte da produção destina-se ao público feminino (cerca de 70%) repartindo-se o resto pelo calçado de criança (20%) e de homem (10%).

Os clientes da Amishoes constituem, na sua maioria, cadeias de retalhistas multinacionais que possuem marcas próprias fortemente implantadas nos mercados europeus e canais de distribuição sólidos e complexos. Ora, se por um lado, a fidelização destes clientes é fundamental para a manutenção do cariz exportador da Amishoes, por outro lado a complexidade dos seus canais de distribuição, materializada na existência de diversos elos entre o produtor e o cliente final e a alteração da estrutura comercial internacional tornaram premente a necessidade de esta empresa alterar a sua atitude face à internacionalização.

Seguindo a classificação de Simões (1997), a Amishoes inseria-se, tradicionalmente, no conjunto de empresas classificadas como “empenhadas passivas” no processo de internacionalização das suas atividades. De acordo com a descrição do autor, este tipo de





empresas é fortemente dependente das exportações, caracterizando-se por uma atitude passiva de resposta às encomendas dos clientes. Esta definição assentava, efetivamente, no comportamento da Amishoes relativamente às exportações até ao ano de 2010, altura em que a empresa decidiu lançar a sua primeira marca própria de calçado feminino vocacionada sobretudo para os mercados externos.

Esta tentativa de inovação e modernização da estrutura comercial da Amishoes pretendeu, acima de tudo, alterar a realidade da empresa que tem vindo, nos últimos dois anos, a transferir-se gradualmente para o conjunto das empresas “empenhadas ativas”, as quais são, de acordo com o autor, *empresas com níveis elevados de exportação e/ou com atitudes voluntaristas de expansão do seu envolvimento internacional, recorrendo nomeadamente a formas mais exigentes de presença nos mercados externos* (Simões, 1997).

No seguimento desta ideia, foram também feitos alguns investimentos e algumas alterações na estrutura funcional da empresa que vale a pena realçar no subcapítulo 5.3.

### **5.3. Estrutura Organizacional**

No contexto da gradual alteração do seu modelo de negócio, e com o objetivo de se adaptar às mudanças operadas no setor ao longo dos últimos anos, a Amishoes sentiu necessidade não só de elevar os parâmetros de formação dos seus colaboradores através das contratações atrás referidas, mas também de melhorar a sua carteira de produtos, aprimorando as competências técnicas no seu fabrico e, por consequência, aumentando o seu valor acrescentado para o cliente final. A fim de atingir esse objetivo, a empresa investiu, em 2009, num sofisticado sistema de modelação CAD/CAM e respetiva formação, por ter consciência de que as competências de criação, modelação e desenvolvimento do produto são, cada vez mais, áreas nevrálgicas da produção.

Este sistema de desenho está instalado num departamento que é considerado uma das mais-valias da Amishoes, face à concorrência. Trata-se do departamento técnico, onde são desenvolvidas as atividades embrionárias na produção de calçado e que é constituído por dois técnicos de modelação de calçado, um responsável pelo corte, duas costureiras e um responsável pela montagem e acabamento dos sapatos.



O departamento técnico constitui uma etapa preciosa no processo produtivo e as facilidades que ele proporciona podem revelar-se absolutamente fulcrais, numa altura em que o contexto internacional exige das empresas portuguesas flexibilidade, adaptabilidade e pormenor na resposta às demandas dos clientes internacionais.

É neste departamento que se definem os materiais a usar e as operações necessárias com os tempos estimados de produção, os dois vetores mais importantes no cálculo dos preços a apresentar aos clientes. Normalmente é o cliente que determina as formas, cores, adornos, construções e texturas que compõem o modelo para depois o desenho do mesmo ser desenvolvido e adaptado às condições e características do processo de produção no departamento técnico.

Ora, a internalização desta etapa do processo produtivo confere à Amishoes a capacidade de responder com detalhe às requisições dos clientes, aperfeiçoando os modelos de acordo com as suas especificações. Como é possível reter através da análise do sector do calçado em Portugal, esta capacidade torna-se fulcral numa altura em que a produção em escala está confinada aos países asiáticos e a Portugal é reservada a produção de pequenas séries com maior valor acrescentado.

No contacto direto com o departamento técnico está o departamento comercial, ao qual chegam as informações dos clientes, nomeadamente relativos aos modelos a desenvolver e às especificações a ter em consideração. Em alguns casos, o cliente apenas elucida o comercial responsável acerca do *design* aproximado do produto que pretende, sendo depois toda a pesquisa de materiais, formas de construção e adornos feita internamente.

Depois desta pesquisa (na qual participam, em parceria, os departamentos comercial e técnico), são desenvolvidos os primeiros protótipos. Mediante os comentários feitos pelo cliente, desenvolvem-se segundos protótipos com as necessárias correções e, mais tarde, as amostras de venda caso se confirme que o cliente pretende prosseguir com a produção das encomendas na Amishoes.

Durante o desenvolvimento dos protótipos, é elaborada pelo departamento técnico a ficha técnica do produto, da qual constam os consumos das matérias-primas e os tempos necessários à sua produção, uma informação que é depois tratada pelo departamento comercial e a partir da qual são estabelecidos os preços de venda dos produtos.



No seio da articulação logística de que nasce o relacionamento entre o departamento comercial da empresa e os clientes, é fundamental referir também o departamento financeiro e contabilístico, que tendo informação constantemente atualizada acerca dos custos fixos e variáveis da empresa é fundamental no estabelecimento dos preços de venda, e o departamento de compras que estabelece a relação direta entre a organização e os fornecedores de matérias-primas.

Estes últimos são selecionados segundo critérios de preço e familiaridade com a empresa e o departamento correspondente está ao encargo de um dos sócios-gerentes da organização. Em alguns casos, é o próprio cliente que indica qual o fornecedor a contactar ou fornece, ele próprio, os materiais a utilizar nos seus produtos. O departamento de compras é, evidentemente, fulcral quer no estabelecimento dos preços dos produtos, quer na previsão do prazo de entrega aos clientes, seja de encomendas de produção, seja de encomendas de protótipos ou amostras de venda.

Por último, importa referir os departamentos de qualidade e de produção responsáveis, respetivamente, pelo controlo de qualidade dos artigos produzidos e pelo planeamento de quantidades e prazos de entrega das encomendas.

Em suma, é possível concluir que o modelo organizacional da Amishoes corresponde, de acordo com a caracterização Simões (1997) a um modelo departamentalização por sócios: *A empresa dispõe de uma estrutura funcional definida, com departamentos autónomos, geridos pelos sócios. Trata-se de empresas de natureza mista ou familiar, em que um conjunto de sócios (dois ou três) reparte entre si a responsabilidade das diferentes áreas funcionais, sendo todos eles membros da gerência. A legitimidade da gestão funcional radica mais na ligação familiar, na propriedade do capital ou na experiência do que na qualificação específica.*

A Amishoes é uma sociedade por quotas, em que cada um dos sócios-gerentes detém 50% da empresa. De forma sistematizada, a estrutura organizacional da Amishoes é a seguinte:

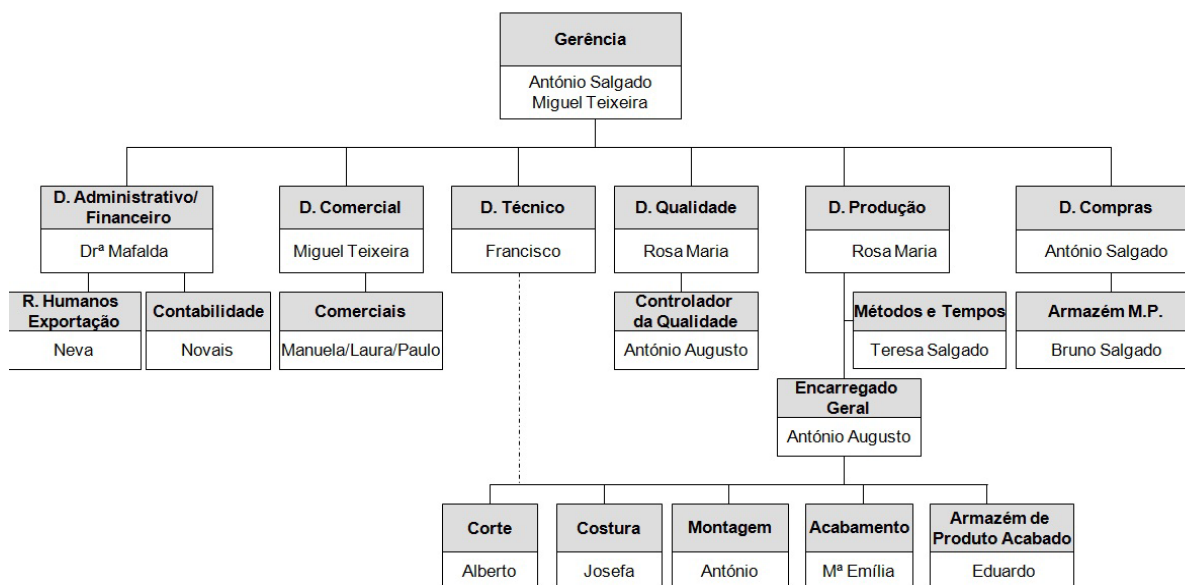


Figura 4: Estrutura organizacional da Amishoes

#### 5.4. Recursos Humanos

Um item fundamental a caracterizar no contexto desta análise empresarial é o perfil dos recursos humanos à disposição na Amishoes. Uma análise cuidada da fileira do calçado em Portugal indica-nos que esta sofre muitas vezes críticas relacionadas com a falta de formação académica e de especialização técnica dos seus colaboradores. Sendo esta uma indústria altamente intensiva em mão-de-obra, apostar na formação e na especialização dos colaboradores pode revelar-se um fator decisivo para o aumento da competitividade nacional e internacional, como de resto ficou explicado no capítulo anterior.

No caso específico da Amishoes, temos que a empresa emprega cerca de 100 pessoas, distribuídas pela fábrica e pelos departamentos administrativos, 58% dos quais são mulheres. Em termos etários, verifica-se que a AMISHOES possui uma estrutura relativamente jovem: a média de idades do pessoal é de 37 anos e cerca de 90% dos funcionários têm idade inferior a 40 anos.

Esta pirâmide etária jovem pode, efetivamente, constituir uma vantagem competitiva para a AMISHOES por se pressupor que, numa altura em que as empresas do setor se veem



obrigadas a rever as suas estratégias comerciais e os seus modelos de negócio de maneira a incrementar o seu potencial competitivo, o dinamismo do pessoal e a sua facilidade de aprendizagem, aliados ao incremento da sua formação profissional e/ou académica, podem ser pedras basilares para a viragem definitiva das prioridades estratégicas.

Em todo o caso, verifica-se que, à semelhança do que ocorre em muitas outras empresas do setor, a esmagadora maioria dos colaboradores da empresa possui ainda qualificações académicas bastante baixas: 91% dos colaboradores da AMISHOES não possui mais do que o terceiro ciclo do ensino básico. Dos restantes 9%, apenas três possuem formação ao nível do ensino superior e a contratação de dois deles (uma engenheira de produção e uma especialista em negócios internacionais) faz parte de um plano de modernização organizacional e da tentativa de adaptação às alterações na estrutura macroeconómica do setor.

No que respeita à política de formação da empresa, têm sido levadas a cabo algumas ações que, no entanto, radicam em iniciativas esporádicas da administração da empresa respeitantes, em alguns casos, a situações específicas de aquisição de técnicas e conhecimentos para o manuseamento de novas máquinas de corte, costura ou montagem – como aconteceu, por exemplo, após a instalação do sistema CAD/CAM no departamento técnico – e, noutros casos, a aparecimentos pontuais de oportunidades de formação com vantagens financeiras para a empresa (formações promovidas no âmbito do QREN e do Programa COMPETE) e às quais os próprios quadros não dão grande importância<sup>4</sup>.

### **5.5. Departamento Comercial**

Sendo que o estágio do qual resulta este projeto se desenvolveu no contexto do departamento comercial da Amishoes, considerou-se importante incluir neste capítulo dedicado à caracterização da organização, um subcapítulo onde caracterizar o referido departamento.

Simões (1997) faz uma interessante distinção entre três tipos de departamento comercial bastante comuns em PMEs portuguesas. São eles:

- Departamento comercial a cargo do proprietário

---

<sup>4</sup> Esta conclusão foi retirada a partir da experiência no departamento comercial, no âmbito do qual foram levadas a cabo formações em vendas, marketing e atendimento de clientes, consideradas muito pouco vantajosas, na ótica dos colaboradores deste departamento.



- Departamento comercial supervisionado pelo proprietário
- Direção Comercial

O primeiro modelo é típico, geralmente, de empresas dominadas pelo vetor produção que dependem exclusiva e passivamente da colocação de encomendas por grandes clientes, geridas diretamente pelos sócios-gerentes.

O segundo tipo de departamento comercial é o que existe na Amishoes, sendo por isso aquele que mais interessa caracterizar. O facto de a Amishoes, especificamente, possuir um departamento comercial supervisionado pelo proprietário significa que a empresa é dotada, de facto, de colaboradores que se dedicam exclusivamente a esta área, e que estão vocacionados para determinadas atividades, de que são exemplos a gestão de encomendas e da carteira de clientes, a interação com os outros departamentos no sentido de responder às especificações relativas ao produto e a participação em ações de promoção da empresa, nomeadamente feiras e outros certames internacionais.

Todavia, nenhuma destas atividades tem carácter vinculativo na organização sem a decisão do sócio-gerente responsável pela gestão de topo da empresa. Na verdade, e utilizando a expressão de Simões (1997), o referido administrador atua como um verdadeiro “homem-orquestra” da Amishoes, por concentrar em si o ónus da responsabilidade das principais decisões tomadas em qualquer uma das áreas funcionais da organização. No que respeita particularmente ao departamento comercial, é a este sócio gerente que cabem as principais decisões relativas a preços, formas de distribuição, adaptações no produto, etc., considerando sempre, evidentemente, as informações dos próprios clientes, fornecidas diretamente aos colaboradores comerciais.

A explicação para este facto reside na génese da empresa. A Amishoes nasceu no rescaldo da falência de uma outra empresa, a GuimarShoes que chegou a ser uma das maiores fábricas do país, tendo sido fundada por dois ex-colaboradores com ligações familiares entre si. Ora, a esmagadora maioria dos colaboradores contratados pela Amishoes haviam sido também funcionários da GuimarShoes e possuíam, à semelhança da própria administração, laços familiares com outros colaboradores. Em alguns casos de contratações posteriores, foi também patente a indicação de amigos e familiares de funcionários para a ocupação de cargos na nova empresa, o que confere-lhe conferiu um certo nível de “paternalismo” em termos de cultura



organizacional<sup>5</sup> e a classificação como “familiar”, mesmo não tendo uma dimensão tão reduzida quanto normalmente se espera em organizações deste tipo.

Esta estrutura acaba, por vezes, por condicionar a rapidez e eficiência com que os pedidos dos clientes são satisfeitos. É evidentemente difícil para uma só pessoa tomar decisões relativamente a tudo o que acontece numa empresa com cerca de 100 trabalhadores e com uma carteira de aproximadamente 50 clientes<sup>6</sup>. Mais ainda, é notória a falta de formação em áreas específicas como marketing, negociação e línguas estrangeiras, ferramentas que deveriam ser exploradas de forma a potenciar a competitividade da Amishoes face à concorrência direta. Estas lacunas evidentes no departamento comercial da empresa dificultam, com efeito, o processo de modernização e de internacionalização da Amishoes.

Em todo o caso, em 2010, a administração da empresa entendeu que a sua política comercial teria que ser aprimorada se o objetivo era competir no mercado internacional, onde os concorrentes abundam e ameaçam a continuidade dos negócios, por vezes pelo preço, outras vezes pela qualidade do serviço e outras ainda pela diferenciação dos produtos que colocam no mercado. Foi com base nesta ideia que nasceu a primeira marca própria da Amishoes e acerca da qual tratarão os próximos capítulos do presente relatório: a Amigluv.

## **6. Amigluv: O produto Amishoes**

### **6.1. Identidade e posicionamento**

A Amigluv nasceu em 2010 com o objetivo de aumentar a competitividade da Amishoes no mercado nacional e, sobretudo, internacional. Como já foi mencionado, a Amishoes é, desde a sua criação, uma empresa produtora por excelência, concentrando o seu volume internacional de vendas num tipo de exportação indireta em que o controlo é exercido na totalidade pelo intermediário no mercado de destino. Em termos gerais, como exportadora indireta, a Amishoes

---

<sup>5</sup> Cultura organizacional paternalista é, segundo Simões (1997), *característica de empresas familiares, ancoradas na tradição e no exemplo dos fundadores da empresa, especialmente em zonas rurais. A empresa assume uma certa responsabilidade pelo bem-estar do pessoal e a política de admissões assenta mais no conhecimento e nas referências pessoais do que numa análise estrita de qualificações e curricula.*

<sup>6</sup> Estes dados foram obtidos a partir da análise ABC Clientes, fornecida pelo departamento financeiro da empresa, no decorrer do estágio.



limitava-se a produzir aquilo que os seus clientes concebiam, tendo estes depois a responsabilidade total sobre o planeamento comercial, os mercados a abordar, o tipo de promoção e os preços a praticar.

Este é um tipo de exportação barato, simples e comporta um nível de risco muito reduzido. De acordo com as teorias da internacionalização analisadas no subcapítulo 4.12.1, esta é também geralmente a primeira forma de abordagem ao mercado internacional das PME's. No caso dos setores tradicionais, como o calçado e o têxtil, a postura de grande parte das PME's produtoras face à internacionalização era até, tradicionalmente, algo passiva. Como vimos, a subcontratação abundava em Portugal nas décadas de 70 e 80 e, portanto, não havia estímulos à criação, à prospeção e à internacionalização direta.

Não obstante o facto de ser uma empresa recente, a Amishoes dedicava cem por cento da sua capacidade produtiva à subcontratação. É certo que, como já foi referido, o facto de possuir um gabinete de modelação e um departamento comercial, indicia um nível considerável de proatividade nesta matéria, condicionada no entanto pela falta de controlo no processo final de distribuição, promoção e comunicação dos artigos produzidos.

Assim sendo, em 2010, a Amishoes decidiu acrescentar valor à sua estrutura comercial, através da criação da sua primeira marca própria. A Amiglulv nasceu então como uma marca de calçado feminino, cujo conceito pretende aliar a sustentabilidade ambiental ao conforto no andar e à elegância do *design*.

O público-alvo da Amiglulv é, constituído por mulheres ativas entre os 30 e os 50 anos, com elevado poder de compra e com um nível de formação médio/elevado. A premissa base deste conceito é a emergência de um novo tipo de consumidora – informada e exigente – que, para além da performance, funcionalidade e estética de um determinado produto, valoriza a sua pegada ambiental: materiais utilizados, métodos de produção, energia consumida, desperdícios gerados, tempo de vida (Galamba, 2010). Assim, a partir do reconhecimento da existência deste crescente segmento de mercado, a Amishoes decidiu apostar numa linha de sapatos não só ecológica, mas também *cool*, elegante e apelativa para mulheres que não descuram a imagem em função da cultura e do intelecto.





Em termos de preço, a Amigluv posiciona-se num segmento médio/alto pela sua aposta na qualidade dos materiais e na inovação do conceito que apresenta. Nos sapatos, o preço médio Amigluv varia entre os 80€ e os 150€ e nas botas entre os 150€ e os 250€.

No que diz respeito à produção de sapatos, as inovações verificam-se principalmente ao nível dos materiais utilizados. Neste contexto, é possível distinguir dois tipos de conceitos de moda, dentro do segmento *ecofriendly*: o conceito *vegan*, cuja produção não utiliza qualquer material de origem animal, sendo os sapatos concebidos a partir de materiais sintéticos de elevada qualidade<sup>7</sup> e o conceito biológico, no qual se encaixa a Amigluv.

As peles utilizadas na conceção dos sapatos Amigluv são de origem animal, o que significa que o calçado Amigluv, ao contrário das marcas *vegan*, encaixa na categoria do calçado de couro que tanto tem diferenciado a indústria de sapatos portuguesa. O que torna o couro ecológico é a sua curtimenta.

A curtimenta das peles, isto é o tratamento a que são sujeitas para que possam ser utilizadas para fins industriais e que consiste na sua limpeza, amaciamento e acabamento, é levada a cabo de forma natural, através do recurso a substâncias de origem vegetal, com isenção absoluta do crómio, um químico que se tornou extremamente comum no tratamento de peles de origem animal por volta do século XIX e que, em excesso, pode provocar reações alérgicas, mal-estar físico e, no limite, potenciar o desenvolvimento de células cancerígenas. Para além disso, sendo um metal pesado, tem ainda efeitos nocivos para o meio ambiente, por ser altamente poluente.

Importa neste contexto referir também que, no que concerne aos fornecedores de peles, é assegurado pela Amishoes que estes possuem as certificações Biocalce<sup>8</sup> necessárias e que as peles são oriundas de animais abatidos para fins alimentícios.

Também as aplicações metálicas utilizadas nos sapatos Amigluv são livres de níquel, outro metal pesado que em excesso pode ter efeitos nocivos na saúde humana, e os

---

<sup>7</sup> São exemplos de marcas *vegan*: **Novacas**, marca norte-americana produzida em Portugal e comercializada em Itália, Holanda, Nova Zelândia, Noruega, Suécia e Reino Unido (<http://novacas.com/>); **Cri de Coeur**, francesa e comercializada nos mercados norte-americano, finlandês, italiano, holandês, sueco e britânico (<http://cri-de-coeur.com/>) e a **Olsenhaus**, também norte-americana com pontos de distribuição nos EUA, Canadá, RU, Finlândia, França, Alemanha, Irlanda, Itália, Japão, Arábia Saudita, Suíça, Noruega e Taiwan (<http://www.olsenhaus.com/>).

<sup>8</sup> O **BIOCALCE** é uma certificação que garante conforto e qualidade, resistência e durabilidade em calçado que usa exclusivamente materiais isentos de substâncias tóxicas para o utilizador e para o ambiente ([www.biocalce.org](http://www.biocalce.org)).



componentes plásticos são produzidos a partir de material de frascos PET reciclados (ver anexo A).

No que diz respeito ao conforto, a fabricação dos sapatos Amigluuv recorre a forros em pele, ideais para a manutenção da atmosfera ideal para o pé, bem como a formas de ajuste ergonómico e a palmilhas baseadas numa espuma especial que reduz o impacto do andar e confere um conforto invulgar à mulher, nomeadamente em sapatos de salto alto. Importa também ressaltar o carácter reutilizável e reciclável destas palmilhas, fator também fundamental na atribuição do carácter ecológico à marca.

Finalmente, o desenho dos modelos é feito externamente à Amishoes, tanto por falta de um estilista qualificado internamente, como por falta de espaço no planeamento organizacional do gabinete de modelação da empresa. O que se pretende destes modelos é que sejam suaves, equilibrados, sem grandes contrastes de cores, mas modernos e sofisticados, em linha com as últimas tendências da moda, cuja prospeção é feita durante as feiras internacionais em que a empresa participa.

## **6.2. Ecologia e sustentabilidade como conceitos de moda**

*Primeiro, descobrimos que o verde era bom. Depois, ficámos a saber que também podia ser bonito* (Galamba, 2010). É assim que a jornalista Madalena Galamba inicia o artigo que dedica à alteração da ideia do “ecológico” na moda, seja esta relacionada com a indústria têxtil, com o calçado, acessórios ou decoração.

Durante muito tempo, a ecologia foi associada a pouca atratividade estética, com linhas muito rudimentares, cores básicas e pouco apelativas, em suma, pouco *trendy* e direcionado a um público com características muito específicas e facilmente estereotipado. No entanto, nos últimos anos, a palavra “sustentabilidade” passou a fazer parte do léxico diário de todos nós, pela disseminação mediática de informação, sob a forma de propaganda, documentários e filmes, acerca das alterações climáticas, da necessidade de preservação dos recursos naturais e outros assuntos no mesmo âmbito.

Também na moda esta consciencialização se tem manifestado com intensidade. A massificação desta consciência, porém, trouxe um novo sentido à ecologia e à sustentabilidade,



abrindo também novas possibilidades de negócio a empresas cujos setores estejam ligados à fileira da moda. Como diz Galamba (2010), *hoje os produtos sustentáveis que inundam os mercados estão seguramente na primeira linha. São bio, eco, e tudo o que quisermos, mas são sobretudo cool, não apenas porque dizem muito sobre a consciência ambiental de quem os compra mas também porque se tornaram visual e emocionalmente atraentes.*

É evidente, no entanto, que a sustentabilidade de um produto implica que o mesmo seja *ecofriendly* em *todas as etapas do seu ciclo de vida: na concepção, no fabrico, na distribuição, na utilização (estima-se que 80% da pegada ambiental de um produto é gerada durante o uso) e na eliminação* (Galamba, 2010).

Este é, indubitavelmente um dos maiores desafios com que o setor do calçado se tem vindo a deparar e constitui uma prioridade para a APICCAPS que, em Janeiro de 2011, publicou o estudo “O Ambiente e a Fileira do Calçado – Pontos a Melhorar, Requisitos Fundamentais”, cujo objetivo foi o de especificar *os aspetos ambientais com que se confrontam os setores que constituem a fileira do calçado e o desenvolvimento de um conjunto de ferramentas de gestão ambiental passíveis de serem mobilizadas, com vista à promoção da sustentabilidade ambiental destas empresas.*

Também para a Amiglulv, a afirmação da ecologia/sustentabilidade ambiental foi um dos maiores desafios. Para além de todas as adaptações necessárias no processo produtivo, a utilização de materiais ecológicos pressupõe custos muito superiores aos da utilização de materiais correntes, o que se traduziu em preços demasiado elevados para uma marca recente e inexperiente no processo de internacionalização.

### **6.3. A aliança entre o conforto e o *design* – uma aposta ganha?**

Esta não é, efetivamente uma mensagem fácil de passar, sobretudo numa marca onde abundam os modelos de salto alto. Tal como foi dito relativamente à ecologia, durante muito tempo persistiu o preconceito de que os sapatos confortáveis seriam pouco atrativos esteticamente e direcionados a um segmento sénior com necessidades ortopédicas e ergonómicas.



Contudo, com as mulheres cada vez mais em lugares de destaque a nível profissional, surge a necessidade de coadunar a sua elegância e sofisticação com a flexibilidade e o conforto de que necessitam para levar a cabo as suas tarefas diárias. Para isso, a Amigluv inovou, recorrendo a palmilhas baseadas numa espuma especial e ultra confortável que tornaram esta aliança possível. Uma vez mais, os custos elevados dos materiais utilizados tornam mais árdua a tarefa de introduzir a marca nos circuitos comerciais pretendidos, no entanto, de todo o *feedback* recolhido junto dos vários *stakeholders* da Amigluv (importadores, agentes, clientes diretos), é o conforto dos sapatos, mesmo os de salto alto, a característica apontada mais frequentemente como a vantagem diferenciadora da marca.

#### 6.4. Análise de concorrência

Para melhor definir a identidade Amigluv, é importante analisar as marcas concorrentes. Entende-se por marca concorrente aquela que baseia o seu discurso na defesa do meio ambiente e na sustentabilidade dos produtos que vende, bem como na ergonomia e no conforto do pé. É também através das marcas concorrentes que percebemos qual o espaço a ocupar e a defender e quais os elementos que nos diferenciam, ou seja, o posicionamento da marca. Só desta forma é possível articular um discurso claro e fácil de assimilar pelo nosso consumidor.

Neste contexto, foram analisadas as seguintes marcas: **Snipe, Camper, El Naturalista, Swedish Hasbeens e Naya**. A escolha das marcas a analisar decorreu das atividades de prospeção e *benchmarking* levadas a cabo através de *desk researches* e também da participação nas feiras da especialidade nos mercados alvo. Todas as marcas mencionadas têm origem ou desenvolvem atividades comerciais com relevância nos mercados alvo da Amigluv, seja através de canais de distribuição próprios, seja através de outros.

Deve ser ressaltado que nenhuma das marcas mencionadas é, originalmente, portuguesa, muito embora este segmento esteja a crescer consideravelmente no nosso país com a expansão da certificação Biocalce. Esta situação é devida ao facto de se pretender simplificar a análise, identificando a marca com outras similares que tenham servido de exemplo à sua criação ou cuja política de marketing possa servir de inspiração para o futuro.



#### 6.4.1. Snipe



***We stand for inner beauty, substance, genuine feelings, values and free creativity –  
and for sustainability.***

(<http://www.snipe.com>)

A Snipe é uma marca de calçado espanhola, fundada em Valência nos anos 80 por Ernesto Segarra. À semelhança da Amigluuv, a Snipe baseia o seu conceito na conciliação da sustentabilidade ambiental com o conforto, recorrendo inclusivamente ao mesmo pictograma que a Amigluuv para descrição das características da marca (ver anexo A). Em termos de imagem, a Snipe privilegia o verde (cor também do seu logótipo) e a informalidade da forma como comunica com os seus consumidores. É uma marca jovem e casual, cujo conforto é patente apenas pela observação dos modelos disponíveis.

Tal como o calçado Snipe, o calçado Amigluuv parece confortável mesmo antes de ser usado e as duas marcas privilegiam a ecologia na comunicação com os consumidores. O preço de venda ao público (PVP) da Snipe varia entre os 100€ e os 150€ nos sapatos Snipe e entre 200€ e 250€ nas botas, identificando-se, portanto, com os preços praticados pela Amigluuv.

No entanto, ao contrário da Snipe, os sapatos Amigluuv são elegantes e sofisticados, sendo este o principal ponto de distinção entre as duas marcas. Investindo na elegância e sofisticação dos modelos, a Amigluuv dirige-se a um tipo de público diferente, tendo a oportunidade de explorar e penetrar segmentos de mercado aos quais a Snipe não terá acesso, pelo seu *design*. A reter da estratégia de comunicação da Snipe é a escolha das cores tanto no *website*, como nos stands de feira e em todo o restante material de comunicação: o verde remete imediatamente para a ideia do ecológico, chamando a atenção do público mais informado e interessando pelas questões ambientais.



#### 6.4.2. Camper



***Camper is a way of walking. And its products are the result of philosophy of life, a way of thinking and a way of making footwear.***

(<http://www.camper.com>).

A Camper é também uma marca espanhola que nasceu em Barcelona, em 1975. O seu fundador, Lorenzo Fluxà, pretendia criar uma marca inovadora com o principal enfoque no conforto e na originalidade do *design*. A ecologia não faz parte do conceito da Camper, no entanto a procura pelo conforto máximo e pela funcionalidade dos sapatos são valores partilhados pela Amigluv. Também os acabamentos *premium* e a resistência são aspetos em que as duas marcas se identificam.

No entanto, para além da sustentabilidade e ecologia, a elegância e a sofisticação são duas características que distinguem a Amigluv da Camper. Mais ainda, a análise das coleções da Camper denota a falta de um fio condutor bem definido: na mesma coleção, a marca apresenta, por um lado, sapatos elegantes e modernos e, por outro lado, modelos ultrapassados e pouco apelativos. Ora, um dos objetivos da Amigluv é criar coesão nas suas coleções, para que seja possível identificar facilmente um “sapato Amigluv”, pelo que esta pode também ser uma vantagem face à concorrente.

A reter da estratégia Camper é a sua forte aposta em publicidade e a forma como comunicam com o seu público-alvo: mais do que os modelos ou coleções, a Camper enfatiza os seus valores e a sua paixão pela arte de fabricar sapatos. A originalidade dos seus anúncios publicitários é também muito importante, pois facilmente tornam a marca identificável para o consumidor. Fazê-lo tanto através da coesão das coleções, como através da sua estratégia de comunicação faz parte dos objetivos da Amigluv.

Relativamente aos preços praticados pela Camper, para os sapatos estão ao nível da Amigluv (entre 100€ e os 150€), no entanto para as botas situa-se ligeiramente abaixo (entre os



150€ e os 200€). Dada a larga abrangência dos modelos que disponibiliza, é possível também encontrar na Camper botas com preço superior a 250€, no entanto este não é o segmento em que a marca trabalha a maior parte do seu volume de vendas.

#### 6.4.3. El Naturalista



***We have made imperfection our most perfect difference. We know that the more natural things are, the more wonderfully irregular and surprising they become.***

(<http://www.elnaturalista.com>)

A El Naturalista é, por excelência, uma marca ecologista e toda a sua estratégia de comunicação e imagem se baseia nessa característica. Não é uma marca *vegan*, pois tal como a AmiglUV fabrica os seus sapatos com peles de origem animal, curtidas de forma vegetal. No entanto, o compromisso da El Naturalista é que a qualidade e durabilidade dos seus produtos se materialize na redução do seu impacto ambiental e na minimização da utilização dos recursos naturais, como por exemplo a água, dado que a responsabilidade social é outra bandeira muito forte desta marca. Como se pode ler no *site* oficial, relativamente à curtimenta das peles utilizadas, *na El Naturalista, após comprovarmos que os processos vegetais atuais consomem muita água e põem em risco a soberania alimentar dos países do sul, temos apostado na introdução, sempre que possível, de curtimentas semivegetais (...)* (adaptado).

O conforto é outro aspeto importante no conceito da El Naturalista, no entanto até a referência ao conforto das solas está associada à sua biodegradabilidade e ao seu carácter reciclável. O *design* é baseado em linhas simples e naturais, mas pouco apelativas em termos de moda, o que significa que as tendências de moda não são, efetivamente, uma prioridade para a El Naturalista, que se dirige a um tipo de público com elevadas preocupações ambientais e baixas exigências em termos de moda e sofisticação.



Ora, a AmigluV distancia-se facilmente da El Naturalista pela diferença no tipo de discurso, que é muito mais moderado, e pelo *design* dos sapatos. Também em termos de preços, a El Naturalista se distancia da AmigluV, vendendo sapatos entre os 50€ e os 100€ e botas entre 100€ e 170€. Em todo o caso, a AmigluV tem a reter da El Naturalista a clareza do discurso, nomeadamente no que respeita à explicação da forma como são utilizados os materiais ecológicos.

#### 6.4.4. Swedish Hasbeens

**swedish  
hasbeens®**

***People across the world are demanding quality, natural materials, that age great  
and that our grandkids can wear. Bring on the Revolution!***

(<http://www.swedishhasbeens.com>)

A Swedish Hasbeens é uma marca sueca, fundada em Estocolmo em 2006. A presença comercial nos mercados alvo da AmigluV (Espanha, Alemanha e Dinamarca) justifica o seu estudo e a avaliação da concorrência que poderá oferecer à AmigluV aquando da entrada nos referidos mercados.

O conceito da Swedish Hasbeens é também baseado na ecologia, através da utilização de peles tratadas de forma vegetal, sem recurso a substâncias químicas. No entanto, através da análise do *site* oficial da marca e do seu material publicitário, é possível concluir que a estratégia de comunicação e promoção da marca ultrapassa largamente o conceito *ecofriendly*, focando-se antes na criação de um estilo próprio do utilizador da marca, que não se restringe às tendências da moda e ousa ser original, em harmonia com o ambiente e a preservação dos recursos. Não obstante, denota-se pela observação dos modelos à disposição que existe uma clara inspiração da marca na moda dos anos 70, como de resto afirmam.

“Originalidade”, “Sustentabilidade” e “Qualidade” poderiam ser indicadas como as palavras-chave desta marca. De facto, no *website* oficial da marca pode ler-se que *qualidade*





*significa sustentabilidade. Se todos os produtos fossem feitos para durar, a repercussão das nossas atividades na natureza seria bem menor. Por isso, os nossos sapatos durarão, e saberá disso assim que os tiver na sua mão.* (adaptado). Esta é, sem dúvida, uma característica comum entre a Swedish Hasbeens e a Amiglulv. A preocupação com a qualidade, os acabamentos *premium* e a durabilidade dos sapatos caracterizam efetivamente a produção Amiglulv.

O conforto é também outra linha comum entre as duas marcas. Embora a Swedish Hasbeens não o refira explicitamente, os modelos rasos, a baixa altura dos saltos e largura das formas indiciam o conforto que pretendem proporcionar ao utilizador.

No entanto, a Swedish Hasbeens não tem a sofisticação que a Amiglulv pretende apresentar nos seus modelos, sejam rasos ou de salto alto. Embora se possa afirmar que se encaixam no mesmo segmento etário de consumidoras, os modelos da marca sueca pressupõem um público mais informal, pelo que se abre a possibilidade de a Amiglulv explorar um segmento de consumidoras mais formal e sofisticado, cuja vida ativa exija uma elegância que a Swedish Hasbeens não oferece.

No que diz respeito ao nível de preços, a marca sueca apresenta-se ligeiramente mais cara do que a Amiglulv, com sapatos entre os 150€ e os 200€ e as botas entre os 200€ e os 250€.

A reter da Swedish Hasbeens, a Amiglulv tem as formas de alguns modelos que, mesmo baseados nas tendências dos anos 70, estão perfeitamente em linha com as tendências atuais da moda, são confortáveis e encaixam no tipo de público que se pretende atingir e a pertinência das imagens utilizadas quer no *site*, quer nas campanhas publicitárias que são a melhor forma de transmitir a mensagem que se pretende aos possíveis utilizadores da marca.

#### 6.4.5. Naya



***Naya was born from the belief that shoes should be beautiful on your feet,  
soft on your steps and gentle on the environment.***

(<http://www.nayashoes.com>)



A Naya é uma marca norte-americana, criada em Março de 2010, que vende sobretudo *online*, em lojas multimarca. O estudo da Naya é interessante, essencialmente numa ótica de *benchmarking*, uma vez que o conceito da Naya é exatamente o mesmo da Amigluuv, o que não sucedia em nenhuma das marcas analisadas anteriormente. Tal como a Amigluuv, esta marca norte-americana pretende aliar um *design* moderno e apelativo ao conforto e à sustentabilidade ambiental, através da utilização de peles curtidas de forma vegetal, materiais recicláveis (incluindo plásticos, caixas, sacos e material publicitário) e outros produtos de origem natural, como tecidos sintéticos e cortiça.

Até mesmo em termos de *design* a Naya se assemelha à Amigluuv, pois segue as últimas tendências da moda e apresenta um design bastante apelativo, com inclusão de saltos altos e formas estreitas e elegantes. Em termos de preço, no entanto, a Naya vende um pouco abaixo da Amigluuv, com sapatos entre os 50€ e os 100€ e botas entre os 100€ e os 150€. Esta diferença é justificável com o facto de a Naya apostar muito na comercialização *online*, reduzindo o número de elos da cadeia de distribuição que, como veremos à frente, são bastantes no que concerne à Amigluuv.

A reter da Naya, deve ficar para a Amigluuv a estratégia de comunicação da marca norte-americana, cujo objetivo é aproximar a marca das consumidoras e da sua realidade diária, apresentando a marca como quotidiana. Dentro do próprio *site*, a Naya fornece a ligação para o seu blog, onde diariamente são colocadas novidades (como campanhas publicitárias, novos modelos, etc.), conselhos de moda, entrevistas com *fashionistas*, *bloggers* ou outros especialistas ligados ao mundo da moda. Para além disso, esta marca dá grande importância às redes sociais, nomeadamente o Facebook e o Twitter, onde são frequentemente publicadas fotografias de utilizadoras correntes dos sapatos Naya e onde são levadas a cabo campanhas promocionais e também ao Youtube, onde estão disponíveis vídeos de apresentação da marca, nos quais é essencialmente realçada a reação feminina aos modelos.

Em todas estas ferramentas é fundamental realçar as entrevistas, escritas ou audiovisuais, com utilizadoras comuns da marca, isto é, mulheres sem qualquer ligação especial ao mundo mediático e que comprem Naya, independentemente das suas razões. Na verdade, esta é uma espécie de campanha sobre a “beleza real” que, efetivamente, numa marca com



estas características, torna o público-alvo mais próximo, gerando interesse e predisposição para a compra.

Outro aspeto a reter pela Amigluve, e já mencionado em algumas das marcas descritas anteriormente, é a participação da Naya em campanhas de solidariedade. A responsabilidade social é, efetivamente, muito importante para uma marca que se diz ecológica e as campanhas solidárias são sem dúvida um excelente veículo para transmitir essa mensagem.

Há, no entanto, um ponto negativo na estratégia de comunicação da Naya que é a falta de realce do conforto dos seus sapatos. Embora dos seus princípios, os quais se encontram disponíveis para leitura no *site* oficial da marca, faça parte o conforto (*Renew your body with exceptionally soft comfort*), a verdade é que nada na estratégia de comunicação da Naya faz prever que os sapatos, mesmo os de salto alto, sejam confortáveis. A Amigluve realça-o, através da explicação do tipo de palmilhas que utiliza e esse é, efetivamente, um fator diferenciador relativamente à Naya.

## **6.5. Marketing Mix Amigluve: Produto, Preço, Distribuição e Comunicação**

### **6.5.1. Produto**

Como já foi dito, ao nível do produto, a Amigluve foi criada sobre um conceito bastante específico que, não sendo absolutamente inovador, traz consigo um grau considerável de novidade ao mercado, uma vez que não são muitas as marcas que trabalham no sentido de aliar as três componentes – ecologia, conforto, *design* – num sapato, como de resto se conclui pela análise de concorrência elaborada no capítulo precedente.

Fabricar sapatos com estas características não é, no entanto, uma tarefa fácil e exige, para além da *expertise* na modelação e produção, nomeadamente ao nível da costura e da montagem, muito trabalho de pesquisa, quer em termos comerciais, quer em termos de materiais pois estes, na sua maioria importados de Espanha e Itália, constituem o foco central no processo de fabricação e devem ser modernos, de grande qualidade, diferentes dos usados pela concorrência (na medida do possível) e, no caso particular da Amigluve, devem ainda estar



de acordo com as políticas de sustentabilidade e conforto da marca no que diz respeito à utilização de elementos químicos, à reciclabilidade e à ergonomia.

Ora, o primeiro problema com que se depara a Amigluv, logo à partida, é a forma como se deve definir um sapato ecológico/sustentável. Afinal, um sapato é ecológico e sustentável com base apenas nos materiais com que é produzido? Num pequeno seminário dado a 15 de Março, durante a feira internacional de calçado em Düsseldorf – a GDS –, e subordinado ao tema *Sales and Marketing of Eco Footwear*, uma especialista de marketing de moda do grupo WGSN colocava as questões: *Será que é possível um sapato ser cem por cento ecológico? Será honesto passar essa mensagem?* De facto, a multiplicação de fases do processo produtivo onde é necessário recorrer a substâncias não ecológicas, como as colas, e a própria utilização dos sapatos – se não são recicláveis devem ser, pelo menos biodegradáveis para serem considerados ecológicos – impõe importantes considerações que dificultam o desenvolvimento da estratégia de marketing da Amigluv, sobretudo ao nível do preço e da comunicação.

#### 6.5.2. Preço

Todos os requisitos decorrentes do conceito da Amigluv acarretam, evidentemente, elevados custos de produção. Por um lado, a componente ecológica dos materiais, sobretudo das peles, encarece-os consideravelmente. Por outro lado, o detalhe com que são desenhados os modelos e a produção em pequena escala, mas com um valor acrescentado bastante alto, torna a mão-de-obra pesada, em termos da estrutura de custos, baixando consideravelmente a produtividade da fábrica e aumentando o custo por trabalhador.

Assim sendo, a Amigluv depara-se com uma questão importante em termos de preço, pois este, ao ser muito elevado, posicioná-la-ia, naturalmente, num segmento de mercado ao qual a marca não pertence: o segmento de luxo. Alguns modelos Amigluv, ao saírem para as lojas de venda a retalho, teriam de ser vendidos a preços superiores a trezentos euros, de acordo com as margens de lucro aplicadas de modo geral pelos retalhistas de calçado, o que inviabilizaria totalmente a distribuição em canais que não se dirigem, efetivamente, ao tipo de público que procura calçado a este preço e que, de modo geral, já tem as suas marcas de



eleição. Penetrar neste tipo de segmento exige promoção e uma imagem muito forte para a qual é preciso trabalhar de forma específica.

As consumidoras Amigluv são mulheres interessadas por moda, mas são sobretudo mulheres com questões rotineiras práticas, que necessitam de se sentir elegantes e confortáveis todos os dias, aliando a isso o sentimento de que estão a ir de encontro aos seus valores ambientais e à sua preocupação com a saúde. Assim sendo, estas são mulheres que, embora possuam, de facto, um poder de compra médio/alto, não consideram o calçado de luxo nem as marcas deste segmento, ideais para o normal desenvolvimento das suas atividades diárias. Acresce ainda que, por serem também de alguma forma preocupadas com o seu estilo e com as tendências da moda, gostam de se atualizar, comprando mais do que um par de sapatos por estação.

Deste modo, e tendo em conta que o número de marcas que pretendem atingir este nicho de mercado é crescente, fazendo aumentar consideravelmente a concorrência pelo preço, as consumidoras que aqui se encaixam não estão dispostas a pagar tanto por um bem de consumo como o calçado. Deste modo, a Amigluv deve posicionar-se, como foi visto acima, de acordo com os preços praticados pelas suas marcas concorrentes e isso exige um trabalho de coordenação produtiva e logística muito árduo, de forma a tornar todos os processos mais eficientes e a reduzir os desperdícios, e requer ainda um contínuo trabalho de investigação ao nível dos processos, dos materiais e da comercialização.

#### 6.5.3. Promoção

Numa ótica de B2C, em termos de publicidade nos meios de comunicação tradicionais, nomeadamente a televisão e a imprensa escrita, o investimento da empresa é nulo. Na verdade, a estratégia adotada é a de, numa primeira fase, potenciar ao máximo os meios de divulgação *online*, como as redes sociais que, sendo de enorme difusão, podem ser fontes de promoção maximizadas sem qualquer necessidade de investimento financeiro.

Deste modo, partindo do pressuposto que, sendo uma mulher exigente e informada, a mulher Amigluv é uma utilizadora assídua das redes sociais, são potenciadas as páginas online próprias, bem como as páginas das lojas que vendem os modelos Amigluv, fazendo com que



seja possível chegar a um grande número de pessoas e difundir o conceito e imagem da Amigluv para que, posteriormente, um maior retorno nas vendas possa justificar o investimento em meios de publicidade convencionais, com enfoque nas revistas de moda.

Por outro lado, numa ótica de B2B, a promoção é feita sobretudo através das feiras da especialidade e dos próprios agentes que se pretende recrutar nos vários mercados, incluindo o mercado doméstico. Esta vertente exige também profundas considerações relativamente à estratégia a adotar, nomeadamente no que diz respeito à escolha das feiras em que a participação é importante e também ao recrutamento dos agentes de vendas, cujos objetivos e necessidades devem estar alinhados com os da empresa e da marca.

Em termos de material de comunicação, este divide-se entre o catálogo da marca, o *website* e as páginas nas redes sociais<sup>9</sup>. Pretende-se tornar a imagem da Amigluv forte e coerente, transmitindo a ideia de que a marca se dirige a mulheres confiantes, exigentes e informadas. Todos os materiais estão em português, inglês e alemão e privilegiam a cor verde e as imagens de mulheres bonitas e sofisticadas em contextos de natureza.

É relevante frisar que a estratégia de comunicação da Amigluv é, em termos de marketing, aquela que exige ainda um maior esforço e mais investimento em termos de trabalho, pois é, de facto, a vertente menos desenvolvida de todo o marketing mix. O facto de o conceito da marca ser algo complexo e a dificuldade na definição do grau de ecologia do sapato não facilita a promoção, que se torna tão mais difícil quanto mais cara é a conceção e elaboração dos materiais de publicidade por especialistas qualificados na área. Para além disso, deteta-se alguma renitência relativamente à utilização dos idiomas dos mercados que se pretende abordar, por falta de qualificação dos recursos humanos nessa área, o que constitui um grande entrave à entrada em determinados mercados onde o domínio do idioma é fundamental (caso do mercado espanhol, por exemplo).

---

<sup>9</sup> Para consulta: [www.amishoes.pt](http://www.amishoes.pt); [www.facebook.com/amigluv](https://www.facebook.com/amigluv)



#### 6.5.4. Distribuição

Finalmente, no que concerne à distribuição, a estratégia adotada pela Amigluuv é a abordagem dos mercados através da criação da sua própria força de vendas – agentes ou importadores diretos – dependendo das características do mercado e do que for mais eficiente e eficaz em cada um deles. Uma vez que está numa fase inicial, a Amigluuv não tem projetos de abertura de canais de distribuição próprios, pretendendo portanto dar-se a conhecer em lojas a retalho multimarca, penetrando esses canais de distribuição através dos agentes ou de forma direta, através das atividades de prospeção de mercado, nomeadamente a participação em feiras e as *desk researches*. No capítulo 7, referente à estratégia de internacionalização da Amigluuv, esta temática será desenvolvida com mais detalhe.

O subcapítulo que se segue sistematiza toda esta informação sob a forma de uma análise SWOT para a marca, tentando identificar as suas potencialidades e fraquezas, ao mesmo tempo que vislumbra oportunidades e ameaças no mercado.

### 6.6. Análise SWOT da Amigluuv

A análise de concorrência elaborada, bem como as considerações acerca da estratégia de marketing da Amigluuv, permitem ter uma ideia dos pontos positivos e negativos passíveis de serem apontados à delineação da comercialização da marca. A análise SWOT que se segue pretende sistematizar essa informação, ao mesmo tempo que inclui na análise as variáveis referentes ao ambiente externo em que a marca foi criada e é desenvolvida.

A partir desta análise SWOT pretende-se ainda construir de forma objetiva uma estratégia para a introdução da Amigluuv nos circuitos internacionais de distribuição, o que será levado a cabo ao longo do capítulo 7.



## Análise SWOT

### Amigluv

<b>PONTOS FORTES</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• <u>Conceito</u>: forte e inovador, que permite uma segmentação de mercado bem fundada e bem estruturada.</li><li>• <u>Qualidade</u>: Sendo produzida numa fábrica com experiência de trabalho com grandes marcas internacionais, a Amigluv pode, de facto, primar pela qualidade e pelos acabamentos <i>Premium</i>.</li><li>• <u>Seleção dos fornecedores</u>: Os fornecedores dos materiais utilizados na produção da Amigluv possuem certificações de qualidade reconhecidas nacional e internacionalmente, como a certificação Biocalce.</li><li>• <u>Orientação internacional</u>: A Amigluv esteve presente em feiras da especialidade nos mercados alvo desde a sua criação, o que demonstra o compromisso da Amishoes para com a internacionalização da sua única marca própria.</li><li>• <u>Estratégia de distribuição</u>: A criação de uma força de vendas que faça o produto circular em canais de distribuição multimarca nos vários mercados alvo é, de facto, uma estratégia apropriada para a marca.</li><li>• <u>Reconhecimento da necessidade de contratar alguém dedicado exclusivamente à internacionalização</u>.</li></ul>	<b>PONTOS FRACOS</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• <u>Ausência de um objetivo comum entre toda a empresa para a marca</u>: a generalidade dos colaboradores da Amishoes, especialmente na linha de produção da fábrica, não acreditam no sucesso da marca, logo não se comprometem com ela.</li><li>• <u>Ausência de visão, missão e valores</u>: No seguimento do ponto anterior, a gerência da empresa não foi capaz de definir nenhum destes três itens aquando da criação da marca, o que contribui para a ausência de um sentido de responsabilidade e de pertença a um projeto que deveria ser de todos.</li><li>• <u>Pouca seletividade nos modelos a incluir nas coleções</u>: Apesar de possuir, de facto, um conceito interessante, inovador e forte, a Amigluv desvirtua-se por ser desenhada por um gabinete externo à empresa – é coesa, mas nem sempre espelha o seu próprio carácter (ecológica, confortável e <i>fashion</i>).</li><li>• <u>Fraco investimento em promoção e comunicação</u>: O investimento na promoção da marca revelou-se insuficiente, por se basear apenas nos meios de comunicação elaborados na própria empresa (catálogo). Do mesmo modo, a escolha das feiras a participar nem sempre foi a mais acertada, por falta de planeamento, prospeção e estudos de mercado prévios.</li><li>• <u>Dificuldade em definir a sustentabilidade do produto</u>: Para ser ecológico, um sapato tem que cumprir determinados requisitos em todas as fases do seu ciclo de vida. A escolha dos materiais não é suficiente. No entanto, o cumprimento destes requisitos exige investimentos avultados e uma estrutura de custos que a Amishoes não possui.</li></ul>
<b>OPORTUNIDADES</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• <u>O segmento da ecologia e sustentabilidade na moda está a crescer</u> e tem cada vez mais clientes possíveis, fruto dos maiores níveis de formação e exigência generalizados.</li><li>• <u>As normas europeias relativamente à proteção do meio ambiente e à preservação dos recursos são cada vez mais exigentes</u>: no que respeita, por exemplo, ao uso do crómio da curtimenta de peles, os níveis mínimos permitidos têm vindo sucessivamente a ser reduzidos prevendo-se que, dentro de alguns anos, o uso deste químico venha mesmo a ser proibido. Neste contexto, tendo já experiência de trabalho com este tipo de materiais e relações estabelecidas com os fornecedores, a Amigluv está em vantagem relativamente a outras marcas que se vejam obrigadas a entrar neste mercado <i>a posteriori</i>.</li><li>• A inundação dos mercados europeus com</li></ul>	<b>AMEAÇAS</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• <u>A crescente popularidade do conceito ecológico</u> faz aumentar também o número de marcas no mercado concorrentes no mesmo segmento, o que pode dificultar a internacionalização de uma marca recente como a Amigluv.</li><li>• <u>A recessão económica por toda a Europa</u> e que afeta com especial incidência Portugal e Espanha (um dos principais mercados internacionais alvo da Amigluv) dificulta a internacionalização de uma marca não conhecida e de preços tão elevados. Apesar de o conceito ser forte, a ameaça de marcas concorrentes com preços mais reduzidos ou com presença mais forte no mercado deve ser tida em conta.</li></ul>





calçado asiático de fraca qualidade faz crescer a procura por produtos de qualidade e de maior durabilidade, que contribuam para um maior bem-estar no dia-a-dia e diminuam os malefícios para a saúde. Refira-se por exemplo o uso dos saltos altos, cujos efeitos nefastos nomeadamente ao nível da coluna podem ser mitigados pelo recurso a formas ergonómicas e a palmilhas confortáveis como as da Amigluv.	
---	--

**Tabela 5: Análise SWOT da marca Amigluv**

Fonte: Elaboração própria, a partir da experiência e informação adquiridas durante o estágio

## **7. A internacionalização da Amigluv**

A Amigluv é, desde a sua génese, uma marca vocacionada para o mercado internacional, por três razões fundamentais: em primeiro lugar, devido à reduzida dimensão do mercado nacional; em segundo lugar, por ter nascido em 2010, em plena recessão financeira em Portugal e em ultimo lugar por ter sido criada numa empresa já com alguma experiência internacional, embora como exportadora indireta. Em todo o caso, o mercado nacional não foi alienado da estratégia de comercialização da Amigluv.

Nos subcapítulos seguintes, pretende-se analisar a abordagem ao mercado nacional e ao mercado internacional, sendo este o enfoque principal deste capítulo e, em última instância, deste relatório.

### **7.1. A abordagem ao mercado doméstico**

Após a conceção do conceito da Amigluv e da escolha do gabinete de *design* onde seriam executados os modelos a incluir nas coleções, a Amishoes recrutou um agente comissionista de vendas, cujo objetivo era o de colocar a Amigluv nos canais de distribuição mais adequados, mormente lojas de venda a retalho – sapatarias e pronto-a-vestir com oferta de calçado<sup>10</sup>.

Em boa verdade, a orientação dada pela Amishoes ao agente é mínima, pelo que a delineação da estratégia da comercialização no país estava a cargo do mesmo e não da

<sup>10</sup> É relevante fazer notar que quer a escolha do gabinete de *design*, quer a contratação do agente de vendas aconteceram antes do início deste estágio, pelo que não fizeram parte das funções a desempenhar.



empresa. A decisão sobre que lojas abordar, que zonas do país trabalhar e qual a forma de promover a marca cabem ao agente, enquanto a Amishoes se ocupa da escolha dos modelos, do estabelecimento do preço e da elaboração dos materiais promocionais (catálogos).

A Amishoes é promovida sob cinco princípios fundamentais, que derivam do conceito sobre o qual a marca foi criada. São eles: “Requinte e Simplicidade”, “Conforto e Sedução”, “Ambiente e Qualidade Superior”, “Design e Bom Gosto” e “Resistência e Flexibilidade”. Pretende-se assim que estes princípios definam a personalidade da marca, tornando-a numa vantagem sustentável (Aaker, 1996). Segundo este autor, a atribuição de uma personalidade à marca é fundamental para que os utilizadores se identifiquem com ela e para que identifiquem facilmente os seus atributos. Deste modo, para Aaker (1996), a personalidade de uma marca é, normalmente, um ponto sustentável de diferenciação, por permitir, a partir dela, desenvolver toda a estratégia de marketing e por constituir o elemento intangível mais difícil de copiar ou reproduzir.

Deste modo, é esperado que as lojas onde a Amigluva é comercializada, se identifiquem com esta personalidade e contribuam também para a sua promoção. É, por isso, importante ter um conhecimento aprofundado acerca das outras marcas vendidas nos pontos a retalho abordados e, conseqüentemente, do nível de preços a que os clientes daqueles pontos de venda estão habituados. A localização dos pontos de venda é também assaz importante neste contexto.

Em Abril de 2006, o presidente da Associação dos Comerciantes do Porto dizia ao Diário de Notícias, que *o comércio tradicional do Porto está morto e enterrado*, porque *a cidade ficou cercada de centros comerciais e hipermercados*, transferindo-se, assim, a *vivência das cidades para os centros comerciais*. A cidade do Porto é, efetivamente, apenas um exemplo de como a massificação dos centros comerciais tem afetado o comércio tradicional. Por todo o país se assiste ao desaparecimento das pequenas lojas de comércio tradicional, substituídas pelas grandes superfícies, ocupadas, no setor da moda em larga escala, por grandes cadeias de marcas multinacionais. Por este motivo se torna fundamental a uma marca recém-criada e que



dá os seus primeiros passos no mercado, estar presente em lojas com visibilidade, nomeadamente em centros comerciais, um canal tão importante no comércio português<sup>11</sup>.

Finalmente, dada a especificidade do conceito Amiglulv, é importante dar formação a quem a vende, ou seja, aos retalhistas e respetivos funcionários. O conceito de pele ecologicamente tratada ainda não é evidente para a generalidade das consumidoras, tal como não é o facto de ser possível tornar ergonómico e confortável um sapato de salto alto e com uma forma estreita. Assim, a promoção da marca em Portugal deve passar pela aposta em estratégias de marketing *push*, isto é, na proximidade com os retalhistas e na sua formação relativamente aos materiais utilizados, aos métodos de produção e à origem dos componentes, pois sendo o preço de venda elevado (ao nível de marcas com uma forte implantação no mercado e que são referências em termos de moda) é fundamental relevar os aspetos que diferenciam a Amiglulv e que lhe conferem vantagem relativamente às suas concorrentes.

Daqui se conclui, portanto, que a estratégia escolhida pela Amishoes não foi, de facto, a mais adequada. O acompanhamento no processo de divulgação da marca juntos dos retalhistas deve ser constante e a empresa deve participar, pelo menos durante a fase inicial, na seleção dos pontos de venda para a sua marca, intensificando o *push* para potenciar a procura pelo cliente final<sup>12</sup>.

## **7.2. Segmentação dos mercados internacionais a abordar**

São três os mercados externos alvo inicialmente definidos pela Amishoes para a internacionalização da Amiglulv: Espanha, Alemanha e Dinamarca. A segmentação dos mercados internacionais é tão ou mais importante do que a segmentação do mercado doméstico, dada a heterogeneidade dos seus sistemas socioculturais e políticos (Albaum, et. al., 2005).

No contexto desta segmentação, surge frequentemente o debate entre a estandardização e a adaptação do marketing mix dos produtos/marcas aos mercados onde se

---

<sup>11</sup> Segundo uma notícia do Jornal Expresso, de 2010, enquanto a Europa assistia, em 2009, à maior quebra dos 15 anos precedentes, em termos da abertura de novos centros comerciais, Portugal batia um recorde histórico com a abertura, num ano, de 280 mil metros quadrados de novas superfícies comerciais.

<sup>12</sup> *Push* – Estratégia de Marketing que privilegia o contacto com os clientes intermediários e com o objetivo de “pressionar” o aumento da procura e da compra pelo cliente final (IAPMEI, Glossário).



pretende comercializá-los. Academicamente, os autores que defendem a estandardização, argumentam com base na globalização dos mercados, alegando que, sendo parte de um mercado global, os consumidores tendem a homogeneizar-se em matéria de preferências, gostos e vicissitudes culturais (Dicken, 1998 citado em Vrontis et. al., 2009). Mais ainda, Levitt (1983, citado em Vrontis et. al., 2009) defende que as empresas têm mais a ganhar se focarem os seus objetivos na oferta de produtos globais, com qualidade e preços reduzidos, do que se a sua principal preocupação for a adaptação dos seus produtos às preferências de um determinado segmento.

Por outro lado, os autores que suportam a adaptação do marketing mix alegam que as teorias favoráveis à estandardização são demasiado simplistas e, no limite, impraticáveis, por não terem em conta as diferenças macro económicas, culturais, sociais e políticas entre os mercados (Ruigrok e Van Tulder, 1995, Helming, 1982, citados em Vrontis et. al., 2009).

Em boa verdade, contudo, a opção por uma destas estratégias depende em larga medida da estrutura da empresa e da disponibilidade financeira para investir, quer em estudos de mercado rigorosos, quer na adaptação dos seus produtos aos segmentos que pretende abordar. No caso da Amishoes, trata-se de uma empresa de dimensão média com recursos financeiros limitados, pelo que a segmentação dos mercados foi feita segundo critérios básicos e apoiada na informação disponibilizada pelas instituições públicas domésticas e dos mercados de destino. No mesmo sentido, o produto Amiglulv não sofreu adaptações decorrentes da entrada em nenhum dos mercados, mantendo-se o conceito, o *design*, o nível de preço e a estratégia de promoção.

Albaum et. al. (2005) identificam dois níveis de base para a segmentação de mercado: o nível do mercado e o nível do consumidor. Os indicadores gerais não variam consoante as situações em que a compra será efetuada, enquanto os indicadores específicos do consumidor são variáveis em função de uma situação ou de um produto em particular.

### **As bases para a segmentação dos mercados alvo**

	Indicadores gerais de mercado	Indicadores específicos ao produto
Nível do mercado – País	População e características demográficas Características socioeconómicas	Constrangimentos legais e económicos Condições de mercado



	Características políticas Características culturais	Características intrínsecas ao produto, ligadas à cultura e ao estilo de vida
Nível do mercado - Consumidor	Características demográficas: idade, género, religião, nacionalidade, etc. Características socioeconómicas: salário, profissão, educação, etc. Características psicográficas: personalidade	Características comportamentais: consumo e padrões de utilização, atitudes, padrões de lealdade, procura de benefícios, etc.

**Tabela 6: Indicadores que definem as bases da segmentação**

Fonte (adaptado): Albaum et. al., 2005.

Pelas razões já referidas, a segmentação para a internacionalização da Amiglulv foi feita com base nos indicadores ao nível de mercado. No que concerne ao nível do consumidor, e sendo o objetivo manter o marketing mix desenvolvido para o mercado doméstico, o segmento alvo permanece: mulheres ativas entre os 30 e os 50 anos, com elevado poder de compra e com um nível de formação médio/elevado.

Importa enfatizar aqui, portanto, que, tal como preveem as teorias descritas no subcapítulo 4.1, a Amishoes passou de uma abordagem meramente reativa aos mercados internacionais para uma abordagem proativa, na qual o *exportador é ativo no início da seleção dos mercados internacionais e na posterior segmentação desses mesmos mercados* (adaptado de Albaum et. al., 2005).

Seguidamente serão apresentadas as fichas de mercado conducentes à opção pelos três mercados alvo da Amiglulv.

#### 7.2.1. Espanha

O mercado espanhol é, na prática, quase uma extensão do mercado doméstico. A proximidade geográfica tem, efetivamente, muito peso no que concerne à segmentação dos mercados a abordar. No entanto, mais do que a proximidade geográfica, importa considerar a distância psicográfica (Johanson & Vahlne, 1990)<sup>13</sup> que, neste caso, é de facto reduzida. Assim sendo, dada a reduzida dimensão do mercado nacional, faz sentido que a abordagem imediatamente seguinte seja o mercado espanhol.

<sup>13</sup> Ver subcapítulo 4.1 para uma definição de distância psicográfica.



A Espanha tem cerca de 47 milhões de habitantes, sendo que 67,5% tem entre 15 e 64 anos. Destes, cerca de 15,7 milhões são mulheres. A idade média do público feminino é de 42,2 anos (CIA - World Factbook 2011), o que é um dado importante por se enquadrar no público ao qual a Amigluv pretende chegar.

O Reino de Espanha era, no final de 2011, a 14<sup>a</sup> maior economia do mundo, com um PIB nominal de 1,07 trilhões de euros (dados do Instituto Nacional de Estadística). Na verdade, a economia espanhola foi uma das economias da Europa Ocidental que mais cresceu na última década, até ao ano de 2007. Em 2009, porém, e acompanhando a tendência negativa de toda a Europa, especialmente a mediterrânica, este país conheceu a mais profunda recessão da sua história recente, com um recuo da atividade económica na ordem dos 3,5% (AICEP, 2012a).

Tal como Portugal, a Espanha encontra-se atualmente sob fortes medidas de austeridade e apresentava, no final de 2012, uma taxa de desemprego total de quase 23%. Para além disso, as previsões dos indicadores económicos e financeiros para os próximos anos não auguram melhorias, falando-se recorrentemente na imprensa de um resgate do FMI, à semelhança do que foi feito em Portugal.

Em todo o caso, e independentemente das dificuldades económico-financeiras que atravessa, a Espanha será sempre um mercado de grande interesse para Portugal por vários motivos. O primeiro deles é, indubitavelmente, a proximidade psicográfica. A Espanha é, não só, o país mais próximo de Portugal geograficamente, como está também muito próxima culturalmente dos nossos valores, práticas e normas sociais.

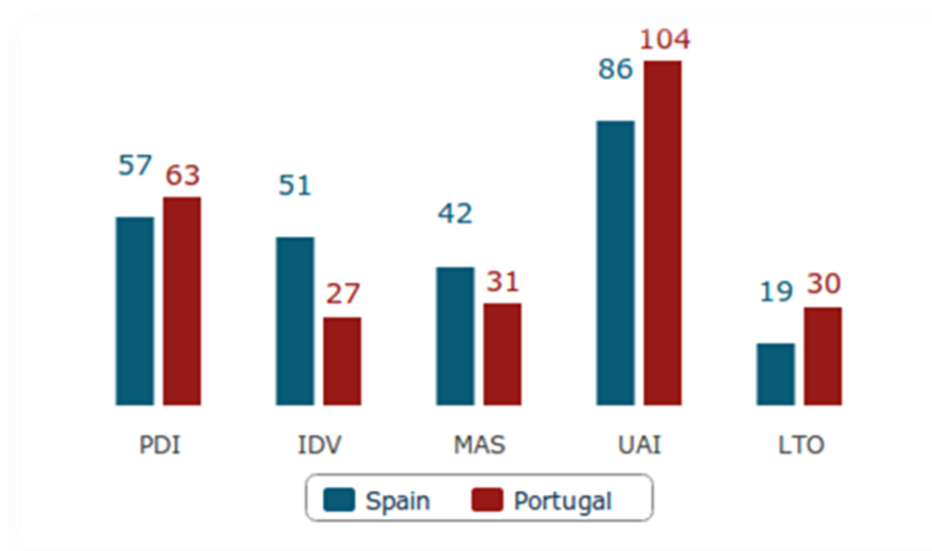
As dimensões de Geert Hofstede são já uma referência no campo da negociação internacional, sendo muito utilizadas no estudo da estratégia de abordagem aos mercados internacionais. Atendendo a estas dimensões – índice de distância de poder (PDI); individualismo (IDV); masculinidade/feminilidade (MAS); índice de aversão à incerteza (UAI) e orientação a longo prazo (LTO)<sup>14</sup> – é evidente a proximidade cultural entre os dois países ibéricos (Figura 5),

---

<sup>14</sup> De acordo com as definições de Hofstede, as dimensões enunciadas reportam ao seguinte: a) **Índice de distância de poder** – mede o grau em que as pessoas menos poderosas de uma sociedade aceitam o facto de o poder ser distribuído de forma desigual; b) **Individualismo** – por oposição ao que acontece numa sociedade coletivista, dos indivíduos inseridos em contextos considerados individualistas espera-se que cuidem apenas de si próprios e da família que lhes é mais próxima, privilegiando o “eu” em detrimento do “nós”; c) **Masculinidade vs. Feminilidade** – O lado masculino desta dimensão reporta-se a valores como a competitividade, a assertividade e a conquista de objetivos, enquanto o lado feminino, por oposição, se reporta a valores como a cooperação, a modéstia e o sentido de comunidade; d) **Intolerância à incerteza** – Esta dimensão expressa o quanto os membros de uma sociedade são intolerantes ao facto de o futuro poder trazer incertezas e ambiguidades. Nas sociedades em que o nível da aversão à incerteza é elevado, existem códigos e regras de conduta muito rígidos, ao contrário do que acontece em

sobretudo se esta análise for colocada em perspetiva relativamente a outros países, como será feito mais à frente neste relatório.

### Comparação cultural entre Portugal e Espanha



**Figura 5: Comparação entre Espanha e Portugal, segundo as cinco dimensões de Hofstede.**

Fonte: Geert Hofstede, *site oficial*

Passemos agora ao estudo concreto do setor do calçado em Espanha, um país com uma larga tradição nesta indústria que se posiciona como um dos mais fortes concorrentes de Portugal ao nível do produto. O objetivo é analisar até que ponto este mercado é importante para a Amiglulv, ao nível das potencialidades de comercialização e da entrada nos canais de distribuição mais importantes.

Um estudo do INESCOP, equivalente espanhol do CTCP, elaborado em 2008, apresenta algumas conclusões com interesse para a abordagem do mercado do calçado neste país. Segundo este estudo, cada espanhol consome, em média, cinco pares de sapatos por ano, sendo as mulheres entre os 35 e os 55 anos as maiores consumidoras deste bem. Paralelamente, e com interesse especial para a Amiglulv, surge o facto de a comodidade e a

---

sociedades com um nível de intolerância à incerteza reduzido; e) **Orientação de longo prazo:** nas sociedades orientadas para o longo prazo, os indivíduos tendem a acreditar que a verdade é relativa, variando com o contexto e a situação. Mostram por isso tendência para a poupança, o investimento e a perseverança nos negócios, por oposição o pragmatismo aos indivíduos inseridos em contextos orientados para o curto prazo.



qualidade serem os fatores mais valorizados pelos consumidores espanhóis e o preço o fator menos valorizado.

De acordo com os dados publicados no anuário estatístico do calçado para 2011, publicado pelo FICE, as importações de sapatos em Espanha atingiram os 374 milhões de pares, no valor de 2.230 milhões de euros. Estes números representam uma quebra de 2,96% em relação ao número de pares importados em 2010, ano que havia sido de franca recuperação relativamente à intensa quebra no consumo interno sentido em 2009. Contudo, em termos de valor dos pares importados, os números de 2011 refletem uma subida de 5,3%, o que denota uma subida no preço médio do par importado. A partir destes dados, importa à Amiglulv conhecer a dimensão do mercado espanhol. O consumo aparente (produção + importação – exportação) é o indicador mais importante neste contexto, embora segundo o FICE (2011), ele seja atualmente menos fiel, devido à importância do turismo neste país que faz com que a sazonalidade nas compras aumente. Em todo o caso, os dados do FICE (2011) apontam para um consumo aparente de 28.405 pares de sapatos femininos, em pele (segmento que interessa à Amiglulv), num universo de consumo de 344.163 pares, ou seja, 8,25% dos sapatos comprados em Espanha foram dirigidos ao público feminino e de pele.

Em termos de mercados emissores, Portugal ocupa já o segundo lugar no ranking espanhol, apenas ultrapassado pela China que detém uma quota de cerca de 69% no mercado vizinho, representando cerca de 257 milhões de pares num total de 839 milhões de euros. No entanto, e como ficou provado no capítulo 3, o calçado vindo da Ásia dirige-se aos segmentos mais baixos dos consumidores, apresentando preços médios entre os 2,9€ e os 9€. Por sua vez, o calçado de pele, embora conte apenas para 13,6% do volume total de importações, alcança os 930 milhões de euros em valor, com um preço médio que ronda os 18 euros (FICE, 2011).

No que concerne à estratégia de comercialização do calçado estrangeiro em Espanha, esta é feita essencialmente através de agentes ou representantes. Segundo a AICEP (2011a), existem cerca de 1.100 agentes estabelecidos no mercado espanhol, sejam independentes ou integrados em empresas, dominando 70% dos canais de distribuição. A divisão por regiões autónomas é outro aspeto importante a considerar na hora de abordar o país vizinho. Dada a importância dos agentes, é fundamental construir uma rede de distribuição integrando





fundamentalmente cinco regiões: Galiza, Andaluzia, Catalunha, Comunidade Valenciana e Madrid.

Em termos práticos, é possível dizer que a Amigluuv delineou a estratégia correta para abordar este mercado. A distribuição é, de facto, levada a cabo por agentes: um na Catalunha, um em Madrid e um na região da Galiza, os quais auferem comissões na ordem dos 10% sobre o volume de vendas. O objetivo é o recrutamento de mais dois que cubram a região andaluza e a Comunidade Valenciana, no entanto este recrutamento não é fácil por dois motivos fundamentais: em primeiro lugar, é patente o receio dos agentes já estabelecidos no mercado em arriscar numa nova marca, criada em contexto de recessão económica europeia. A promoção de uma nova marca exige investimento de tempo, espaço (para os agentes que possuem *showrooms* próprios) e de recursos financeiros (nas deslocações, por exemplo) e muitos agentes não estão dispostos a arriscar com base na incerteza de uma comissão. Em segundo lugar, é muito difícil obter dados sobre a atividade dos agentes e empresas de agentes existentes em Espanha com vista à sua seleção, dado que o “Colégio de Agentes”<sup>15</sup> não fornece informações. Neste contexto, ferramentas como o *LinkedIn* e o *Facebook* são extremamente úteis, pois permitem a prospeção do mercado por empresa e ramo de atividade, tornando mais fácil a obtenção de informação relevante no recrutamento dos agentes. A estratégia da Amigluuv no mercado espanhol passa também pela participação na feira do setor mais importante neste mercado, a Modacalzado, a qual será detalhada no subcapítulo 7.3.1.

#### 7.2.2. Alemanha

No contexto europeu, a Alemanha é um mercado incontornável, não podendo por isso ser negligenciando na estratégia de uma marca que pretende internacionalizar os seus produtos. A sua importância tornou-se ainda mais premente com o eclodir da crise de 2008, por se ter revelado a verdadeira alavanca da recuperação europeia. No final de 2011, os indicadores alemães eram claros: este país com cerca 81,4 milhões de habitantes respondia por mais de

---

<sup>15</sup> Ver <http://www.cgac.es/> para mais informações sobre o Colégio de agentes comerciais de Espanha.



8,1% e 6,8% das exportações e importações mundiais, respetivamente, apresentando o mais elevado PIB europeu e o quarto maior do mundo: 2,571 triliões de euros (AICEP, 2012b).

Em termos demográficos, a realidade alemã não está muito distante da espanhola – ambos os países, de resto, como a maior parte das economias desenvolvidas atualmente, enfrentam o problema do envelhecimento da população. Segundo dados do CIA World Factbook, aproximadamente 33% da população alemã é constituída por mulheres entre os 15 e os 64 anos (cerca de 26,6 milhões), o que se traduz num mercado bastante abrangente e demograficamente atrativo para a Amiglulv. Mais ainda, em 2011, este foi o mercado onde as importações de calçado mais cresceram, sendo que, durante o primeiro semestre, as empresas portuguesas colocaram no mercado cerca de 5,3 milhões de pares, o que representou um acréscimo de 8,5% relativamente ao período homólogo do ano anterior (APICCAPS, 2012e). Em 2011, as importações de calçado na Alemanha foram de um total de 593 milhões de pares, ocupando este mercado a terceira posição no ranking de mercados importadores mundiais. Se a referência for feita em termos de valor, então a Alemanha é o segundo maior importador do mundo, apenas ultrapassada pelo vasto mercado dos EUA.

No que diz respeito à moda e ao calçado em concreto, não é fácil encontrar estatísticas alemãs. As que existem não são gratuitas ou exigem o domínio da língua, tão mais difícil quanto mais técnicos se tornam os termos aplicados. Em todo o caso, a importância do mercado alemão fica plasmada pelos seus indicadores económicos, que ganham ainda mais relevância num contexto de crise generalizada, e pela sua posição central no mercado europeu. Duas vezes por ano, ocorrem em Düsseldorf, o centro da indústria de moda alemã, duas feiras muito importantes para o setor: a GDS e a Global Fashion. A primeira, sobretudo, tem, efetivamente, uma importância fulcral para o setor do calçado português, onde participam anualmente e de forma crescente dezenas de empresas exportadoras com o objetivo de apresentar os seus produtos e as suas marcas ao mercado (APICCAPS, 2011d).

A Amiglulv é, desde a sua criação, uma participante assídua da feira de Düsseldorf. Tal como a APICCAPS e a AICEP consideram esta feira estratégica, também a Amishoes a considera para a promoção internacional da sua marca. Mais do que um certame de moda, a GDS é uma plataforma de promoção fundamental, pois por ela passam agentes, promotores, importadores, retalhistas e grossistas não só da Alemanha, mas de todo o mundo, o que a torna



particularmente interessante no que respeita à obtenção de contactos e possibilidades de *follow up* depois da feira.

Em termos da abordagem ao mercado alemão, um dado fundamental a ter em conta pela Amigluv é o valor que estes consumidores atribuem ao consumo de sapatos confortáveis. No anexo B, é possível verificar que, de modo geral, as marcas mais apreciadas pelos alemães, segundo a Shoez<sup>16</sup> são marcas desportivas ou que privilegiam o conforto na sua conceção. Para além disso, um estudo divulgado pelas Universidades de Yale e da Columbia, o *Environmental Performance Index*, classifica este país como o 11º em matéria de desempenho ambiental, num total de 132 países incluídos na análise<sup>17</sup>. A Amigluv tem, de facto, a ganhar com esta informação, dado o seu conceito de base. Uma promoção adequada é, portanto, fundamental neste mercado.

Não obstante a importância deste mercado, entrar na Alemanha é, efetivamente, difícil. Este é um mercado de consumo com exigências elevadas em termos de qualidade, prazos de entrega e serviço ao cliente. De facto, voltando às dimensões de Hofstede, a sociedade alemã apresenta, para o autor, um índice de tolerância à incerteza muito inferior ao português (65 contra 104 pontos), pelo que é efetivamente importante preparar em detalhe a abordagem a este mercado, nomeadamente a participação nas feiras. O processo de tomada de decisão de um comprador alemão pode ser longo e exige muito empenho, dedicação e investimento por parte de quem quer vender.

Também na Alemanha, à semelhança daquilo que acontece no país vizinho, a figura do agente é muito importante. No entanto, encontrar os agentes ou distribuidores mais adequados é difícil, quer pela exigência destes em termos de comissões e condições de trabalho – é frequente os agentes alemães requererem formação sobre o produto, benefícios em adição às comissões e adiantamentos – quer pela necessidade de domínio do idioma alemão, não só ao nível dos indivíduos envolvidos na negociação, como também em todo e qualquer material promocional utilizado no mercado.

---

<sup>16</sup> Estes dados foram obtidos junto da AICEP, sob pedido. No ponto 7.3.2 será analisado com mais detalhe o papel da AICEP junto das empresas em processo de internacionalização.

<sup>17</sup> Este estudo está disponível em: <http://epi.yale.edu/epi2012/rankings>



No caso particular da Amigluuv, estas são efetivamente barreiras elevadas. Apesar da participação constante na feira de Düsseldorf, duas vezes por ano desde 2010, e de os materiais promocionais da marca estarem traduzidos para alemão na íntegra, o volume de negócios neste mercado é extremamente reduzido, pautando-se apenas por encomendas pontuais. A estratégia de abordagem não é a mais adequada: falta mais investimento de tempo na preparação da feira e mais tempo no próprio mercado com o intuito de explorá-lo. Seria importante visitar algumas empresas recrutadoras de agentes ou contactar diretamente distribuidores no mercado. Delegar esta tarefa em alguém que dominasse o alemão seria também algo de muita utilidade.

Sendo muito concorrencial, este é, efetivamente, um mercado que exige dedicação e uma boa preparação na abordagem. A persistência é fulcral para quem pretende angariar clientes na Alemanha e as falhas não são admitidas. Nos pontos 7.3 e 8, analisar-se-á em mais detalhe o que foi feito neste mercado e quais serão as estratégias mais adequadas para o futuro.

### 7.2.3. Dinamarca

O interesse em explorar os mercados escandinavos existe desde o nascimento da Amigluuv por dois motivos fundamentais: as suas boas *performances* económicas e a sua classificação recorrente no top dos países mais “verdes” do mundo. Em 2012, o mesmo estudo divulgado pelas Universidades de Yale e da Columbia, incluía os três países escandinavos – Dinamarca, Noruega e Suécia – no grupo dos países com mais forte desempenho nesta matéria. A Noruega e a Suécia estão mesmo entre os dez primeiros, enquanto a Dinamarca ocupa o 21º lugar.

Em boa verdade, os três países estão muito próximos, tanto em termos de indicadores económicos e financeiros, como em termos de preferências e gostos dos consumidores (DIPP, 2006), considerando-se geralmente que a abordagem a um destes mercados deverá ter como consequência a entrada nos outros dois. Por este motivo, importa explicar o que levou a Amigluuv a optar pela abordagem ao mercado dinamarquês como primeiro contacto com os países escandinavos. Mais do que qualquer estudo ou razão estatística, a tentativa de entrada neste país deveu-se ao interesse manifestado por uma grande central de compras de calçado, em resposta à promoção da marca via telefone, e-mail, carta e redes sociais. As listas de possíveis



importadores no país de interesse são fornecidas pela AICEP (ver anexo C) e a partir daí são desenvolvidas as abordagens mais adequadas a cada possível cliente, no sentido de gerar interesse pela marca. Este processo será explicado com mais detalhe no ponto 7.3.2.

No que concerne ao mercado concretamente, a Dinamarca é, em termos demográficos, um país relativamente pequeno, com 5,6 milhões de habitantes, no começo de 2012. Cerca de metade da população dinamarquesa são mulheres (50,4%, correspondentes a 2 813 740) e a sua idade média é de 41,2 anos (Statistics Denmark, 2012). Efetivamente, em termos de dimensão, este é um mercado reduzido, no entanto a estratégia de abordagem terá de ser sempre numa ótica mais abrangente de alcançar a comercialização em toda a Escandinávia, o que perfaz um mercado potencial de aproximadamente 6,5 milhões de consumidoras<sup>18</sup>.

Apesar de ser membro da União Europeia desde 1973, a Dinamarca não está integrada na Zona Euro, pelo que mantém a Coroa Dinamarquesa como moeda oficial. O PIB dinamarquês foi, em 2011, de cerca de 1,782 triliões de coroas, ou seja, aproximadamente 239 mil milhões de euros<sup>19</sup>, o que representou um crescimento de cerca de 1% face ao PIB de 2010. Também a economia dinamarquesa se ressentiu da grave crise que eclodiu em 2009, apresentando um crescimento negativo do PIB de aproximadamente 6%, em 2009. No entanto, a recuperação económica, suportada na manutenção de uma balança comercial positiva, devido sobretudo à exportação de serviços, tem sido notável, o que faz da Dinamarca um país do qual se espera estabilidade e prosperidade para os próximos anos (Statistics Denmark, 2012).

No que diz respeito ao calçado, esta é uma indústria com pouca relevância no PIB dinamarquês, ao contrário do que sucede na vizinha Espanha e mesmo na Alemanha. A balança comercial deste setor é, portanto deficitária, com as importações a atingirem cerca de 5,7 milhões de coroas e as exportações apenas cerca de 3,9 milhões. O rendimento médio foi, em 2010, de aproximadamente 330 mil coroas, ou seja, cerca de 44 mil euros anuais. Dados da AICEP (2009d) indicam que cada dinamarquês compra em média cinco sapatos por ano, sendo

---

<sup>18</sup> Cálculo elaborado a partir das estatísticas relativas população feminina entre os 15 e os 64 anos disponibilizadas pelo CIA World Factbook.

<sup>19</sup> Cálculo aproximado, por ser baseado na taxa de conversão EUR – DKK para 23/10/2012.



que as mulheres são as que mais compram, gastando cerca de 2000 coroas anuais (270 euros) em sapatos.

Para além destes dados, importa também conhecer as consumidoras dinamarquesas no que concerne às preferências. Segundo a AICEP (2009d), a entrada no país de muitas marcas multinacionais de moda nos últimos anos, fez com que as mulheres passassem a valorizar mais este componente na hora de escolher os modelos a usar, em detrimento do conforto, por exemplo, tradicionalmente um aspeto primordial para os consumidores deste mercado. A semana da moda de Copenhaga é disso um bom exemplo, uma vez que já se tornou uma das semanas de moda mais famosas do mundo, com várias feiras de calçado, vestuário e acessórios a decorrer ao mesmo tempo, e centenas de expositores de todo o mundo que acorrem à cidade para promoverem os seus produtos.

Os sapatos de pele são, efetivamente, os preferidos dos consumidores dinamarqueses (cerca de 53% dos pares comprados neste país em 2011 foram fabricados neste material) e para isso contribuíram também os sapatos portugueses que, no referido ano, obtiveram uma quota de mercado de cerca de 5%, decorrente da exportação de 2,3 milhões de pares para o mercado (APICCAPS, 2012a). Os sapatos portugueses têm, de resto, uma boa reputação junto dos profissionais de calçado dinamarqueses, nomeadamente os importadores e fabricantes. A qualidade do fabrico português é reconhecida, assim como é o crescimento em termos de valor, de marcas e de *design* de moda que o calçado português tem vindo a apresentar nos últimos anos.

Em termos de estratégia de entrada no mercado, esta deve ser um pouco diferente das descritas para os mercados espanhol e alemão. Na Dinamarca, a figura do agente/representante não é tão comum, sendo que preferencialmente o contacto deve ser dirigido diretamente aos importadores de centrais de compras, cadeias de lojas ou lojas especializadas (retalhistas). A maior parte das importações é feita, efetivamente, pelas centrais de compras que possuem um grande peso neste mercado. A *Euro Sko* e a *Shoe-D-Vision* são atualmente as duas centrais dinamarquesas mais importantes, sendo que foi a partir da segunda que a Amigluuv iniciou o processo de abordagem ao mercado dinamarquês.

Por fim, em matéria de negociação, quer tendo em conta as dimensões de Hofstede, quer a partir da experiência adquirida ao longo do estágio, a conclusão é de que, efetivamente,



negociar em território dinamarquês é um processo simples e descontraído. O índice de distância de poder da sociedade dinamarquesa é bastante baixo, segundo Hofstede, tal como o é o índice de intolerância à incerteza. Estes valores indicam, por um lado, que os dinamarqueses privilegiam a igualdade no tratamento e a descentralização do poder, promovendo a cooperação e a comunicação nas negociações. Por outro lado, tendo um índice de intolerância à incerteza tão reduzido, a sociedade dinamarquesa não parece privilegiar uma estrutura rígida e previsível nos negócios e em todas as restantes dimensões sociais. Ao contrário, este valor sugere que os dinamarqueses são recetivos à novidade e à diferença e mesmo à ambiguidade.

A presença na Dinamarca e a negociação direta com o diretor de uma das duas mais importantes cadeias de compras no país, permitiu efetivamente comprovar estas vertentes da sociedade dinamarquesa. O encontro decorreu informalmente, tendo sido direto e concreto, num contexto em que se abriram diversas possibilidades a ser discutidas no futuro. Este tema será aprofundado ao longo do próximo capítulo.

### **7.3. Estratégia de internacionalização**

#### **7.3.1. A participação em feiras internacionais da especialidade**

A participação nas feiras internacionais do setor nos mercados alvo foi uma função integrante deste estágio. A Amigluuv participou nas feiras de Madrid – Modacalzado – e de Düsseldorf - GDS – em Março e Setembro, para apresentação das coleções para apresentação das coleções de Inverno e Verão, respetivamente.

Estar presente num certame deste género é, em todos os setores de atividade, fundamental para o desenvolvimento de uma atividade comercial de sucesso, pois só nas feiras se consegue um rácio custo por contacto tão positivo: todos os contactos são, na verdade, potenciais clientes. No entanto, a participação numa feira é extremamente cara. Entre os custos de preparação do stand e de todo o material publicitário (como catálogos, fotografias, etc.), do aluguer do espaço no recinto do evento e das viagens e estadia do(s) colaborador(es) que estarão presentes, é necessário um investimento que poucas vezes fica abaixo dos dez mil euros. Não obstante programas de incentivo como o COMPETE disponibilizarem verbas também



neste sentido, é fundamental que este seja, de facto, um investimento e não um gasto em promoção que não ofereça retorno no futuro.

Por este motivo, a participação numa feira deve ser criteriosa e cuidadosamente preparada. Após a escolha dos certames a estar presente e da coleção que será apresentada, é de extrema importância, nos três meses que antecedem o evento, serem preparadas listas de potenciais clientes ou agentes/representantes com interesse naquela feira em concreto e estabelecer contacto com os mesmos, via telefone, e-mail ou carta, apresentando a marca, alguns dos novos modelos a ser apresentados e aquilo que de bom já se fez anteriormente e convidando-os a visitar o *stand* e a conhecer pessoalmente as novidades. Entre um mês e duas semanas antes do evento, enviar lembretes sugestivos aos contactos é bastante útil, pois alguns deles podem sentir despertar a atenção por um pormenor em que não haviam reparado anteriormente.

A escolha do *stand* a apresentar é também uma aspeto fundamental, pois ele deve, mais do que qualquer outra coisa, transmitir a imagem da marca, enfatizando os pontos altos do conceito que se pretende vender. No caso da Amigluuv, o *stand* construído em Madeira e com linhas simples e tons suaves de verde, pretendia passar a imagem do requinte e sofisticação da marca, ao mesmo tempo que chamava a atenção para a ligação com a natureza e a ecologia. Para além disso, é também muito importante disponibilizar um grande número de catálogos da marca a ser apresentada, bem como de modelos da coleção imediatamente anterior, pois as datas em que as feiras decorrem são propícias a vendas de última hora.

Durante a feira, tem muita importância a forma como o *stand* está organizado e como estão dispostos os modelos. Devem colocar-se em evidência os mais apelativos, de forma a atrair a atenção de quem vai passando pelos corredores da feira e cativar os possíveis clientes com um sorriso, um ar solícito e uma disponibilidade constante. Numa feira, é notória a importância do marketing relacional, pois no fundo o objetivo é conseguir vender o mais possível ou atrair o interesse de figuras importantes como os agentes e os representantes de calçado, figuras assíduas em todos os certames.

O *benchmarking* é também uma atividade que pode e deve ser conduzida ao longo de um certame. É fundamental observar o que as outras marcas, sobretudo as concorrentes, fazem de bom e aquilo em que falham para que possamos seguir ou afastarmo-nos das suas práticas.





O *benchmarking* levado a cabo durante a participação nas feiras foi muito útil para a participação nas feiras seguintes, nomeadamente em relação à elaboração do catálogo, à disposição dos modelos no *stand* e a outros pequenos pormenores passíveis de cativar os clientes (a inclusão de um vídeo promocional da empresa e da marca no *stand* e a oferta de *merchandising* são alguns exemplos).

Uma outra vertente a ter em atenção neste contexto é a postura pós-feira, pois esta tem uma enorme relevância no desenrolar das atividades comerciais futuras. É fundamental guardar um registo de todos os contactos estabelecidos durante a feira e contactá-los *a posteriori*, no sentido de organizar novos encontros, dar seguimento a possíveis negócios acordados verbalmente ou simplesmente responder a informação pedida durante o certame.

A presença da Amigluve nas feiras de Madrid e Düsseldorf foi, no geral, positiva. Os contactos estabelecidos no período que antecedeu as feiras surtiram alguns efeitos, embora menos do que os que seriam desejáveis. Em termos concretos, a participação da Amigluve na feira Modacalzado permitiu o aumento da força de vendas (agentes) em Espanha de um para três e ajudou ainda na angariação de três clientes retalhistas com possibilidades de crescimento no mercado alemão. No entanto, o facto de ser uma marca recente, sem nome no mercado e com preços elevado, torna mais árdua a tarefa da Amigluve. Por esse motivo, mais trabalho há a ser desenvolvido no futuro, nomeadamente ao nível da promoção da marca e da seleção dos canais de distribuição mais adequados em cada mercado. Acerca discutir-se-á no ponto 8.

Relativamente à Dinamarca, a Amigluve não esteve diretamente presente na feira CIFF (Copenhagen International Fashion Fair), no entanto, no decorrer de um contacto com o diretor de compras de uma afamada cadeia de compras dinamarquesa, efetuado através de uma campanha de marketing direto via e-mail, foi efetuada uma viagem de prospeção ao mercado. A viagem foi muito importante pois permitiu perceber que o mercado dinamarquês é efetivamente um mercado de moda e *glamour*, pelo que a vertente *fashion* da Amigluve deve ser apurada na abordagem a este mercado. Para além disso, através da troca de ideias com o diretor de compras da famosa cadeia, foi possível também perceber que entrar no mercado é difícil devido sobretudo a uma questão de preço: as grandes cadeias exigem margens bastante superiores aos agentes ou representantes e, mesmo comprando em quantidade, não é fácil chegar a valores suficientemente baixos que tornem os sapatos competitivos para o consumidor final. Assim,



mantendo tudo o resto, o preço é efetivamente o que a Amigluuv tem a rever na hora de abordar os mercados escandinavos ou a Dinamarca em particular.

### 7.3.2. Apoio da rede AICEP e o processo de *lead generation*

A rede AICEP tem um papel muito importante junto das empresas portuguesas que buscam oportunidades de negócio no estrangeiro. Funcionando como uma rede global, através dos vários pontos espalhados um pouco por todo o mundo, a AICEP presta um papel importante no fornecimento de informação útil às empresas no desenvolvimento do processo de *lead generation*.

O *lead generation* é o termo usado em marketing para definir a geração de interesse de potenciais clientes pelos produtos comercializados. Para que seja possível gerar esse interesse, é necessário fazer pesquisas de mercado intensivas com o objetivo de definir quais são os atores no mercado com maiores potencialidades para adquirir o produto quer se pretende colocar no mercado. Estas pesquisas são feitas geralmente através da Internet, de ferramentas *online* como o *Linkedin* ou da compra de listas de possíveis compradores num determinado setor. A partir dos resultados destas pesquisas, são levadas a cabo atividades de *telemarketing* marketing direto para apresentação do produto, da marca e das respetivas novidades, para convites (por exemplo em altura de feiras ou aquando da visita a um determinado mercado a propósito de uma reunião com um cliente), etc.

É neste aspeto que a colaboração da AICEP é importante, pois os diversos pontos de rede, tendo acesso privilegiado ao que acontece nos seus mercados, constroem e atualizam constantemente listas de possíveis importadores ou agentes/representantes, que poderão depois ser enviadas gratuitamente às empresas portuguesas que o desejarem, independentemente do seu setor de atividade.

O anexo C apresenta um exemplo da lista de importadores pedidos ao ponto de rede AICEP no mercado da Dinamarca e que constituiu a base para a abordagem inicial ao mercado, resultando posteriormente na geração efetiva de interesse pela marca, que deu lugar às negociações já descritas. Assim sendo, assume importância referir que uma empresa como a Amishoes em início de atividade internacional proativa deve procurar todos os recursos à sua



disposição para tornar esta atividade o mais eficiente e rentável possível. Recorrer aos organismos públicos de apoio é, pois, fundamental neste processo que, não raras vezes, é longo e difícil, obrigando a alguns retrocessos como forma de avançar. A persistência e a eficiência revelam-se assim fatores chave para uma internacionalização de sucesso.

## **8. Recomendações e trabalho futuro**

Apesar do mérito da aposta numa marca e do desígnio de alterar o carácter passivo do seu processo de internacionalização, a falta de experiência e *expertise* em marketing e estratégia da Amishoes revelou-se crucial e decisiva em algumas fases deste processo. O objetivo deste capítulo não é, sublinhe-se, o de criticar negativamente o que até então tem sido feito pela Amishoes. O que é pretendido, na verdade, é sugerir algumas alterações estratégias, com base na introdução de novas práticas de marketing ou melhoria de algumas já existentes.

Seguidamente enumeram-se os pontos acerca dos quais a Amishoes deveria repensar, orientando-os de forma mais estratégica para os consumidores alvo:

1. Enquadramento da marca nos objetivos gerais da empresa: a Amiglulv é ainda vista, por grande parte dos colaboradores da Amishoes, como um projeto menor, com uma importância inferior às encomendas de outros clientes. Ora, embora numa fase inicial a marca exija, de facto, investimentos avultados sem retorno imediato, é fundamental que a gerência consiga envolver todos os colaboradores no projeto da sua primeira marca, sendo clara e transparente relativamente a todos os processos, partilhando sucessos e motivando as pessoas para trabalharem por um bem que, num futuro próximo, trará benefícios para todos.

2. Atualização constante da estratégia delineada para a marca: é fundamental que a Amishoes se mantenha constantemente atualizada, quer no que concerne às tendências de mercado, quer em matéria de evolução económica dos mercados que aborda. A existência de relatórios periódicos escritos é muito importante neste contexto para que todos os colaboradores saibam exatamente em que direção se dirige a marca.

3. Internalização do *design* e modelação da marca: O desenho e modelação dos modelos da Amiglulv estão entregues a um gabinete de *design* externo. Seria fundamental internalizar estes processos para que, por um lado, a empresa pudesse ter mais controlo sobre



os modelos a apresentar em cada coleção e, por outro lado, para que o sentimento de partilha de um objetivo comum aumentasse entre os colaboradores. A modelação não exigiria nenhum investimento adicional por parte da Amishoes, dado que a empresa conta já com um gabinete de modelação, um sofisticado sistema CAD/CAM e dois especialistas da área. No entanto, a internacionalização do desenho exigiria a contratação de um estilista. Parece ser uma opção interessante a contratação de um estilista *freelancer* ao qual seria dada formação acerca da marca, do conceito e dos objetivos a alcançar em cada coleção, para que a Amishoes mantenha a coerência estratégica e as coleções apresentem a coesão desejada.

4. Qualidade das amostras: As amostras são, para os possíveis clientes, o espelho daquilo que será a coleção. Por vezes, o facto de outros projetos serem priorizados relativamente à AmigluV faz com que os prazos sejam muito apertados para o desenvolvimento e conceção das amostras. Ora, sendo a AmigluV uma marca que pretende vender num segmento médio/alto, com preços de venda ao público acima dos 150 euros, é fundamental que as amostras sejam exemplos (quase) perfeitos daquilo que de melhor se pode esperar da coleção.

5. Prazos de entrega: Uma vez mais por não priorizar a marca, a Amishoes tem, muitas vezes, dificuldades em cumprir os prazos acordados com os clientes. É muito importante que isso não aconteça, sobretudo quando se trata de primeiras encomendas – a imagem da empresa junto do cliente ou do agente fica comprometida.

6. Clarificação do conceito para a marca: A clareza e transparência são, também neste ponto, absolutamente fundamental. A Amishoes não deve vender a AmigluV como uma marca totalmente ecológica, pois em boa verdade nenhuma marca o é. Deve, isso sim, ser transparente, promovendo a AmigluV como uma marca que deriva do esforço máximo de cumprir com as normas e práticas amigas do ambiente, relativas à utilização de elementos químicos e à reciclabilidade e sustentabilidade dos outros materiais.

7. Maior controlo sobre a atividade dos agentes, especialmente no mercado nacional: É muito importante o diálogo constante entre a empresa e os seus agentes/representantes. A estratégia delineada por estes deve, claro, ser tida em conta, no entanto é importante que a mesma não esteja desenquadrada daquilo que a própria Amishoes pretende para a marca. Esta é uma situação a que se assistiu no mercado nacional, uma vez que a estratégia estabelecida pelo comissionista de vendas se distanciava muitas vezes daquilo



que era internamente almejado, o que criava dissonâncias com um impacto negativo relevante na comercialização.

8. Revisão e adaptação dos preços: Apesar de ser uma marca segmentada pela qualidade e pelo valor acrescentando na sua produção, o objetivo da Amiglulv não é entrar no mercado como uma marca de luxo. Para além disso, a conjuntura económica desfavorável não facilita a entrada no mercado de uma marca totalmente desconhecida, a preços muito elevados. Assim, propõe-se que, numa fase inicial, a Amishoes consiga fazer descer os preços da Amiglulv de uma forma que permita a entrada nos circuitos de distribuição nacionais e internacionais. É preciso, no entanto ter atenção ao quanto se baixam esses preços, pois o conceito e imagem da marca, exigem uma segmentação de mercado, também através do preço.

9. Aposta em promoção/publicidade tradicional (*Inbound Marketing*): A moda é, indubitavelmente, um setor no qual a publicidade é fulcral. Assim, para promover as vendas, a Amishoes deveria eleger no mínimo um meio de comunicação social tradicional em cada mercado, preferencialmente uma revista feminina ou de moda, onde fosse feita publicidade à marca. Numa fase inicial, uma vez por coleção e, posteriormente, duas ou três vezes por coleção, pois o investimento nestas formas de comunicação é elevado e é importante equilibrá-lo.

10. Promoção *online* e criação de uma loja eletrónica (*Outbound Marketing*): Na era das tecnologias de informação e comunicação, a presença *online* é um veículo de promoção incontornável. Assim, a Amishoes deve apostar na atualização constante do seu *website* e do seu perfil nas redes sociais, mantendo-os traduzidos nas línguas oficiais dos mercados onde pretende entrar (neste caso o espanhol e o alemão são fundamentais, mas para o mercado da Dinamarca o inglês é suficiente). Para além disso, e apesar de representar um investimento muito elevado, é muito importante considerar seriamente a criação de uma loja *online* para a Amiglulv. Esta facilitaria em muito o processo de internacionalização, ao mesmo tempo que seria um veículo de promoção privilegiado. No entanto, é muito importante ter em atenção a capacidade logística da empresa para responder aos pedidos e qual a melhor forma de o fazer. Produzir para *stock*? Produzir a pedido? É possível fazê-lo, cumprindo prazos de entrega? Há capacidade para dar apoio ao cliente, em caso de devolução, reclamação ou troca? Todas estas



são questões importantes a que a Amishoes deve dar resposta antes da aposta numa loja de comércio eletrónico.

Estes dez tópicos resumem, em termos bastante práticos, todas as ações que, recomendavelmente, a Amishoes deve levar a cabo no sentido de impulsionar a Amigluv no mercado. Obviamente, deve ser levado em conta que a Amishoes é uma empresa relativamente pequena, com uma capacidade de investimento limitada, pelo que todos os passos tomados devem ser submetidos a análises profundas e detalhadas. Lançar uma marca é um processo que pode levar tempo, dada a infinidade de pontos a definir e de estratégias alternativas a seguir, no entanto o retorno de uma “boa jogada” é também largamente compensador.



## 9. **Conclusão**

O estágio desenvolvido na Amishoes teve a duração de aproximadamente nove meses, tendo permitido um contacto intenso com a indústria do calçado portuguesa, em especial com os *clusters* de Guimarães e Felgueiras. Não é, de todo, uma tarefa fácil analisar um setor tradicional com recursos limitados à luz das teorias da internacionalização ou da gestão estratégica. Aliás, muito pouca é a literatura encontrada que permita uma base mais sólida de análise teórica. Assim sendo, grande parte daquilo que neste relatório se escreve é resultado da minha experiência pessoal na Amishoes e de todas as notas que ao longo do tempo fui tomando e que permitiram desenvolver uma visão mais ou menos enquadrada naquilo que a teoria prevê que seja a conduta normal de uma PME exportadora.

A verdade, no entanto, é que muitas das empresas que atuam neste setor de atividade continuam a não planear e a não delinear estratégias no médio/longo prazo. É, de facto, atrativa a ideia de criar marcas com maior valor acrescentado, de participar em certames internacionais, tornando mais conhecido o nome da própria empresa e, sobretudo, de existirem apoios públicos para que essas atividades possam ser levadas a cabo. No entanto, em muitas empresas desta indústria falta ainda a capacidade de planear, de pensar estrategicamente, ignorando os investimentos do presente e colocando a concentração no retorno do futuro. Falta também, e essencialmente, a este setor, a capacidade de atrair “cérebros”. Colaboradores que, com formação em áreas tão fundamentais como o marketing ou a gestão, permitissem impulsionar as muitas empresas que ainda não pertencem às estatísticas positivas que a APICCAPS apresenta ano após ano.

Estas são credíveis, isso é um facto incontornável. Incontornável é também o enorme contributo que a indústria do calçado tem dado à economia portuguesa nos últimos anos, muito devido à atividade intensiva da associação. No entanto, o que é importante não esquecer é que ainda há muitas empresas que não passaram para o nível seguinte de desenvolvimento e que, portanto, não se encaixam nas estatísticas apresentadas. É fundamental acompanhá-las, enquadrá-las na conjuntura nacional e, quiçá, internacional, pois só assim será possível dar consistência ao brilhante trajeto que o calçado português tem vindo a trilhar.



Um setor tradicional nunca será, em princípio, um setor de ponta. Mas pode e deve ser um setor que leve longe e torne mundialmente famosa a etiqueta “*Made in Portugal*”.





## 10. **Bibliografia**

Aaker, D.A. 1996. *Building Strong Brands*. Nova Iorque: The Free Press.

Albaum, G., Duerr, E. e Strandkov, J., 2005. *International Marketing and Export Management*. 5ª ed. Edinburgh: Pearson Education Limited.

AICEP, 2008. *Como Participar em Feiras nos Mercados Externos*. [Online]. Acessível em: <http://www.portugalglobal.pt/PT/Biblioteca/Paginas/Detalhe.aspx?documentId=9ace57d5-b342-4752-aed5-fc373b60b550>. Consultado em: 11 de Outubro de 2011.

AICEP, 2009a. Calçado português – Exportações afastam cenário de crise. *Revista Portugal Global*, 9 de Janeiro. pp. 6-8. [Online]. Acessível em: [www.portugalglobal.pt/PT/portugalnews/documents/revistas\\_pdfs/portugalglobaln=q.pdf](http://www.portugalglobal.pt/PT/portugalnews/documents/revistas_pdfs/portugalglobaln=q.pdf). Consultado em 20 de Agosto de 2012.

AICEP, 2009b. Calçado ganha mercados com marca, design e inovação. *Revista Portugal Global*, 9 de Janeiro. pp. 11-13. [Online]. Acessível em: [www.portugalglobal.pt/PT/portugalnews/documents/revistas\\_pdfs/portugalglobaln=q.pdf](http://www.portugalglobal.pt/PT/portugalnews/documents/revistas_pdfs/portugalglobaln=q.pdf). Consultado em 20 de Agosto de 2012.

AICEP, 2009c. QREN- PME apostam na internacionalização. *Revista Portugal Global*, 9 de Janeiro. pp. 24-25. [Online]. Acessível em: [www.portugalglobal.pt/PT/portugalnews/documents/revistas\\_pdfs/portugalglobaln=q.pdf](http://www.portugalglobal.pt/PT/portugalnews/documents/revistas_pdfs/portugalglobaln=q.pdf). Consultado em 20 de Agosto de 2012.

AICEP, 2009d. *Dinamarca – Calçado / Breve Apontamento*. [Online]. Acessível em: <http://www.portugalglobal.pt/PT/Biblioteca/Paginas/Detalhe.aspx?documentId=aa0f7c92-90ba-4215-915b-4adcea182c08>. Consultado: 16 de Outubro 2011.



AICEP, 2010. *Espanha – Guia Prático de Acesso ao Mercado*. [Online]. Acessível em: <http://www.portugalglobal.pt/PT/Biblioteca/Paginas/Detalhe.aspx?documentId=9e7dce7f-7d9f-42f1-915f-196ff0bd5b73>. Consultado: 16 de Outubro 2011.

AICEP, 2011a. *Espanha – O setor do calçado*. [Online]. Acessível em: <http://www.portugalglobal.pt/PT/Biblioteca/Paginas/Detalhe.aspx?documentId=9e7dce7f-7d9f-42f1-915f-196ff0bd5b73>. Consultado: 16 de Outubro 2011.

AICEP, 2011b. *Espanha – Oportunidades e Dificuldades de Mercado*. [Online]. Acessível em: <http://www.portugalglobal.pt/PT/Biblioteca/Paginas/Detalhe.aspx?documentId=9e7dce7f-7d9f-42f1-915f-196ff0bd5b73>. Consultado: 16 de Outubro 2011.

AICEP, 2011c. *Alemanha – Oportunidades e Dificuldades de Mercado*. [Online]. Acessível em: <http://www.portugalglobal.pt/PT/Internacionalizar/Paginas/MercadosExternos.aspx?marketId=71>. Consultado: 16 de Outubro 2011.

AICEP, 2011d. *Alemanha – Guia prático de acesso ao mercado*. [Online]. Acessível em: <http://www.portugalglobal.pt/PT/Internacionalizar/Paginas/MercadosExternos.aspx?marketId=71>. Consultado: 16 de Outubro 2011.

AICEP, 2011e. *Dinamarca – Ficha de Mercado*. [Online]. Acessível em: <http://www.portugalglobal.pt/PT/Internacionalizar/Paginas/MercadosExternos.aspx?marketId=78>. Consultado: 16 de Outubro 2011.

AICEP, 2012a. *Espanha – Ficha de Mercado*. [Online]. Acessível em: <http://www.portugalglobal.pt/PT/Internacionalizar/Paginas/MercadosExternos.aspx?marketId=02>. Consultado: 16 de Outubro 2011.



AICEP, 2012b. *Alemanha – Ficha de Mercado*. [Online]. Acessível em: <http://www.portugalglobal.pt/PT/Internacionalizar/Paginas/MercadosExternos.aspx?marketId=71>. Consultado: 16 de Outubro 2011.

AICEP, s.d. a *Guia do Exportador*. [Online]. Acessível em: <http://www.portugalglobal.pt/PT/Internacionalizar/GuiadoExportador/Paginas/GuiadoExportador.aspx>. Consultado em 20 de Agosto de 2012.

AICEP, s.d. b *Guia prático: Apoios financeiros à internacionalização*. [Online]. Acessível em: <http://www.portugalglobal.pt/PT/Internacionalizar/GuiaPraticoApoiosFinanceirosInternacionalizacao/Paginas/GuiaPr%C3%A1ticodeApoiosFinanceiros%C3%A0Internacionaliza%C3%A7%C3%A3o.aspx>. Consultado em 20 de Agosto de 2012.

Ambler, T. and Styles, C. 1994, Successful Export Practice: The UK Experience. *International Marketing Review*, 11 (6). Pp. 23-47

Andrade, V., 2010. Centros Comerciais: Portugal bate recorde histórico. *Exame Expresso*, 26 de Março. [Online]. Acessível em: <http://expresso.sapo.pt/centros-comerciais-portugal-bate-recorde-historico=f573187>. Consultado em 10 de Outubro de 2012.

APICCAPS, 1997. *The Portuguese Footwear Industry 1977-1996*. Dezembro. [Online]. Acessível em: [http://www.apiccaps.pt/c/document\\_library/get\\_file?uuid=55cf70a4-dcae-47c9-9c7b-41203d43d508&groupId=10136](http://www.apiccaps.pt/c/document_library/get_file?uuid=55cf70a4-dcae-47c9-9c7b-41203d43d508&groupId=10136). Consultado em 27 de Outubro de 2011.

APICCAPS, 2000. *The Portuguese Footwear Industry 1999*. Dezembro. [Online]. Acessível em: [http://www.apiccaps.pt/c/document\\_library/get\\_file?uuid=fb781c7f-2deb-4f68-9723-1d2e0e38b042&groupId=10136](http://www.apiccaps.pt/c/document_library/get_file?uuid=fb781c7f-2deb-4f68-9723-1d2e0e38b042&groupId=10136). Consultado em 27 de Outubro de 2011.

APICCAPS, 2004. *Monografia estatística de 2003: Indústria portuguesa de calçado e artigos de pele*. Dezembro. [Online]. Acessível em:



[http://www.apiccaps.pt/c/document\\_library/get\\_file?uuid=45a7b7c6-abad-46f2-9c21-114764c226a2&groupId=10136](http://www.apiccaps.pt/c/document_library/get_file?uuid=45a7b7c6-abad-46f2-9c21-114764c226a2&groupId=10136). Consultado em 27 de Outubro de 2011.

APICCAPS, 2005. *Monografia estatística de 2004: um sector em transformação*. Dezembro. [Online]. Acessível em: [http://www.apiccaps.pt/c/document\\_library/get\\_file?uuid=5afa4c4d-a686-483d-8cd0-ed7d255407c1&groupId=10136](http://www.apiccaps.pt/c/document_library/get_file?uuid=5afa4c4d-a686-483d-8cd0-ed7d255407c1&groupId=10136). Consultado em 27 de Outubro de 2011.

APICCAPS, 2007a. *Plano Estratégico 2007-2013*. 21 de Abril. [Online]. Acessível em: <https://docs.google.com/file/d/0BwagiNPMbbKcSmt5ZEQtTWh6MFE/edit>. Consultado em 27 de Outubro de 2011.

APICCAPS, 2007b. *FOOTure 2015 – Programa de ação para a fileira do calçado*. [Online]. Acessível em: <https://docs.google.com/file/d/0BwagiNPMbbKcSGdNVW8yN2wtb0U/edit>. Consultado em 22 de Agosto de 2012.

APICCAPS, 2008. *Monografia estatística de 2007: Indústria portuguesa de calçado e artigos de pele*. Dezembro. [Online]. Acessível em: [http://www.apiccaps.pt/c/document\\_library/get\\_file?uuid=01152b9f-486b-4f62-b276-3b3f65098786&groupId=10136](http://www.apiccaps.pt/c/document_library/get_file?uuid=01152b9f-486b-4f62-b276-3b3f65098786&groupId=10136). Consultado em 27 de Outubro de 2011.

APICCAPS, 2009. *Monografia estatística de 2008: Indústria portuguesa de calçado e artigos de pele*. Dezembro. [Online]. Acessível em: [http://www.apiccaps.pt/c/document\\_library/get\\_file?uuid=31d349af-f744-45c2-a603-9ef23976b885&groupId=10136](http://www.apiccaps.pt/c/document_library/get_file?uuid=31d349af-f744-45c2-a603-9ef23976b885&groupId=10136). Consultado em 27 de Outubro de 2011.

APICCAPS, 2010. *Monografia estatística de 2009: Indústria portuguesa de calçado e artigos de pele*. Dezembro. [Online]. Acessível em: [http://www.apiccaps.pt/c/document\\_library/get\\_file?uuid=d729ecf6-8a6c-4cd2-b5dc-3251e2bea135&groupId=10136](http://www.apiccaps.pt/c/document_library/get_file?uuid=d729ecf6-8a6c-4cd2-b5dc-3251e2bea135&groupId=10136). Consultado em 27 de Outubro de 2011.



APICCAPS, 2011a. *World Footwear Yearbook 2011*. [Online]. Acessível em: <https://docs.google.com/file/d/0BwagiNPMbbKcY0w2cTlsQ3gtMm8/edit>. Consultado em 27 de Outubro de 2011.

APICCAPS, 2011b. *Monografia estatística de 2010: Indústria portuguesa de calçado e artigos de pele*. Dezembro. [Online]. Acessível em: [http://www.apiccaps.pt/c/document\\_library/get\\_file?uuid=f8d3b825-21ae-4c68-bbff-c865bd67335d&groupId=10136](http://www.apiccaps.pt/c/document_library/get_file?uuid=f8d3b825-21ae-4c68-bbff-c865bd67335d&groupId=10136). Consultado em 21 de Agosto de 2012.

APICCAPS, 2011c. *Calçado português com um dos melhores registos de sempre*. [Online]. Acessível em: <http://www.portugueseshoes.pt/news.asp?op=2&id=MTAx&idp=MQ==>. Consultado em 20 de Agosto de 2012.

APICCAPS, 2011d. *Presença portuguesa na GDS volta a “disparar”*. [Online]. Acessível em: <http://www.portugueseshoes.pt/news.asp?op=2&id=MTAz&idp=MQ==>. Consultado em 20 de Agosto de 2012.

APICCAPS, 2011e. *Práticas socialmente responsáveis na fileira do calçado*. Março. [Online]. Acessível em: [http://www.apiccaps.pt/c/document\\_library/get\\_file?uuid=29aa24d0-3fba-43e4-b542-04e6b9d3576a&groupId=10136](http://www.apiccaps.pt/c/document_library/get_file?uuid=29aa24d0-3fba-43e4-b542-04e6b9d3576a&groupId=10136). Consultado em 22 de Agosto de 2012.

APICCAPS, 2011f. *Calçado português continua a crescer*. [Online]. Acessível em: <http://www.portugueseshoes.pt/news.asp?op=2&id=MTA0&idp=MQ==>. Consultado em 20 de Agosto de 2012.

APICCAPS, 2011g. *Guia para compras verdes no setor do calçado*. Fevereiro. [Online]. Acessível em: [http://www.apiccaps.pt/c/document\\_library/get\\_file?uuid=83b55b25-bbec-4d4e-bec9-cb01fd0e93eb&groupId=10136](http://www.apiccaps.pt/c/document_library/get_file?uuid=83b55b25-bbec-4d4e-bec9-cb01fd0e93eb&groupId=10136). Consultado em 16 de Outubro de 2011.



APICCAPS, 2011h. *O ambiente e a fileira do calçado – pontos a melhorar*. Janeiro. [Online]. Acessível em: [http://www.apiccaps.pt/c/document\\_library/get\\_file?uuid=0f7bc330-1013-48ae-a960-5fbf8067258b&groupId=10136](http://www.apiccaps.pt/c/document_library/get_file?uuid=0f7bc330-1013-48ae-a960-5fbf8067258b&groupId=10136). Consultado em 16 de Outubro de 2011.

APICCAPS, 2012a. *World Footwear Yearbook 2012*. [Online]. Acessível em: [http://www.apiccaps.pt/c/document\\_library/get\\_file?uuid=7d10300e-b8e0-40ae-b9be-246e4327714c&groupId=10136](http://www.apiccaps.pt/c/document_library/get_file?uuid=7d10300e-b8e0-40ae-b9be-246e4327714c&groupId=10136). Consultado em 14 de Outubro de 2012.

APICCAPS, 2012b. *Calçado reforça presença nas feiras internacionais*. [Online]. Acessível em: <http://www.portugueseshoes.pt/news.asp?op=2&id=MTA0&idp=MQ==>. Consultado em 20 de Agosto de 2012.

APICCAPS, 2012d. *Calçado português agita mercados internacionais*. [Online]. Acessível em: <http://www.portugueseshoes.pt/news.asp?op=2&id=OTY=&idp=MQ==>. Consultado em 20 de Agosto de 2012.

Asfour, N., 2012. Les chaussures “made in Portugal” ne connaissent pas la crise. *AFP*, 20 de Janeiro. [Online]. Acessível em: [http://www.lexpress.fr/actualites/1/economie/les-chaussures-made-in-portugal-ne-connaissent-pas-la-crise\\_1073474.html](http://www.lexpress.fr/actualites/1/economie/les-chaussures-made-in-portugal-ne-connaissent-pas-la-crise_1073474.html). Consultado em 20 de Janeiro de 2012.

Barney, J., 1991. Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*. 17 (1), pp. 99-120. [Online]. Acessível em: <http://www3.uma.pt/filipejmsousa/ge/Barney,%201991.pdf>. Consultado em 16 de Agosto de 2012.

Barroso, R.P., 2011. Calçado português não arrasta os pés em tempo de crise. *Jornal i*, 12 de Setembro. [Online]. Acessível em: [www.ionline.pt/conteudo/148706-calcado-portugues-nao-arrasta-os-pes-em-tempo-crise.html](http://www.ionline.pt/conteudo/148706-calcado-portugues-nao-arrasta-os-pes-em-tempo-crise.html). Consultado a 20 de Outubro de 2011.



Bloise, J.D., *Successful Brand Development*. [Online]. Acessível em: <http://www.powerhomebiz.com/vol102/brand.htm>. Consultado a 20 de Outubro de 2011.

Bradley, F., 1995. *International Marketing Strategy*. 2ª ed. Londres: Prentice hall.

Cardoso, L., 1999. *Gestão Estratégica das Organizações*. 4ª ed.

Cardoso, M., 2012. Sapatos portugueses desafiam o mundo. *Expresso*, 6 de Setembro. [Online]. Acessível em: <http://expresso.sapo.pt/sapatos-portugueses-desafiam-o-mundo=f751146>. Consultado em 30 de Setembro de 2012.

Comissão Europeia, 2007. *Supporting the Internationalization of SMEs*.

Danish Import Promotion Program (DIPP), 2006. *A Survey of the Market for Footwear in Denmark*. Fevereiro. [Online]. Acessível em: [http://footwearsinfothree.tripod.com/denmark\\_footwear\\_market.pdf](http://footwearsinfothree.tripod.com/denmark_footwear_market.pdf). Consultado em 27 de Outubro de 2011.

*Diário de Notícias*, 2006. “Comércio tradicional está morto e enterrado”. 15 de Abril. [Online]. Acessível em: [http://www.dn.pt/inicio/interior.aspx?content\\_id=639065&page=-1](http://www.dn.pt/inicio/interior.aspx?content_id=639065&page=-1). Consultado em 10 de Outubro de 2012.

*Diário de Notícias*, 2012. A estratégia de Michael Porter 20 anos depois. 3 de Dezembro. [Online]. Acessível em: [http://www.asor.pt/index.php?option=com\\_content&view=article&id=3073:a-estrategia-de-michael-porter-20-anos-depois&catid=25:sindicato&Itemid=60](http://www.asor.pt/index.php?option=com_content&view=article&id=3073:a-estrategia-de-michael-porter-20-anos-depois&catid=25:sindicato&Itemid=60). Consultado em 10 de Outubro de 2012.

FICE, 2011. *El sector del calzado, informe anual 2011 – España*. [Online]. Acessível em: [http://www.fice.es/index.php?option=com\\_content&task=view&id=228&Itemid=126](http://www.fice.es/index.php?option=com_content&task=view&id=228&Itemid=126). Consultado em: 17 de Outubro de 2012.



Frederico, F., 2009. Estratégia integrada no calçado. *Revista Portugal Global*, 9 de Janeiro. Pp. 9-10. [Online]. Acessível em:

[www.portugalglobal.pt/PT/portugalnews/documents/revistas\\_pdfs/portugalglobaln=q.pdf](http://www.portugalglobal.pt/PT/portugalnews/documents/revistas_pdfs/portugalglobaln=q.pdf)

Fuentes, M., 2009. Shoes that Love the Earth. *Eco-Fashion World*, 13 de Setembro. [Online].

Acessível em: <http://www.ecofashionworld.com/Faves/SHOES-THAT-LOVE-THE-EARTH.html>.

Consultado em: 15 de Janeiro de 2012.

Galamba, F., 2010. Sustentabilidade: O triunfo do verde. *Expresso*. 28 de Setembro. [Online].

Acessível em: <http://expresso.sapo.pt/sustentabilidade-o-triunfo-do-verde=f606147>. Consultado

em 22 de Setembro de 2012.

Hadley, R. e Wilson, Heather I.M., 2003. The Network Model on Internationalization and Experiential Knowledge. *International Business Review*. Dezembro. 12 (6), pp. 697-717.

Hassan, S. e Kaynak, E., *Globalization of Consumer Markets – Structures and Strategies*. Nova Iorque: The Haworth Press, Inc.

Hofstede, F.T., Steenkamp, J. e Wedel, M., 1999. International Market Segmentation Based on Consumer- Product Relations. *Journal of Marketing Research*. 36, pp. 1-17.

Instituto Nacional de Estatística, 2004. *30 anos de 25 de Abril – Um retrato estatístico*.

Jobling, A., Miller, L. and Rumsey, A. (2011). World Retail Congress 2011: Top Ten. Em: 5º

*Congresso anual de retalhistas, Berlim, Setembro de 2011*. WGSN, 5 de Outubro. [Online].

Acessível em:

[www.wgsn.com/content/report/business\\_strategy/thought\\_leadership/conference\\_reports/2011/october/world\\_retail\\_congress2011topten.html.pdf](http://www.wgsn.com/content/report/business_strategy/thought_leadership/conference_reports/2011/october/world_retail_congress2011topten.html.pdf). Consultado a 20 de Outubro de 2011.





Johanson, J. e Vahlne, J., 1990. The Mechanism of Internationalization. *International Marketing Review*. 7 (4), pp 11-24. [Online]. Acessível em:

<http://dx.doi.org/10.1108/02651339010137414>. Consultado em 23 de Agosto de 2012.

Johanson, J. e Vahlne, J., 2009. The Uppsala Internationalization Process Model revisited: From liability of foreignness to liability of outsidership. *Journal of International Business Studies*. 21 de Maio 40 (9), pp 1411-1421. [Online]. Acessível em: <http://www.palgrave-journals.com/jibs/journal/v40/n9/pdf/jibs200924a.pdf>. Consultado em 23 de Agosto de 2012.

Larguesa, A., 2012. Marcas de sapatos nacionais estão a perder o medo de “pisar” a China. *Jornal de Negócios*, 6 de Setembro. Pág. 10. [Online]. Acessível em [http://www.jornaldenegocios.pt/home.php?template=SHOWNEWS\\_V2&id=576783](http://www.jornaldenegocios.pt/home.php?template=SHOWNEWS_V2&id=576783). Consultado em 30 de Setembro de 2012.

Larguesa, A., 2012. Sapatos portugueses já são os mais caros do mundo. *Jornal de Negócios*, 6 de Setembro. Pág. 11. [Online]. Acessível em [http://boasnoticias.pt/noticias\\_Sapatos-portugueses-s%C3%A3o-dos-mais-caros-do-mundo\\_7911.html](http://boasnoticias.pt/noticias_Sapatos-portugueses-s%C3%A3o-dos-mais-caros-do-mundo_7911.html). Consultado em 30 de Setembro de 2012.

Lin, S., 2010. Internationalization of SMEs: Towards an integrative approach of resources and competences. In: *1er Colloque Franco-Tcheque: Trends in International Business*. Lyon, France. [Online]. Acessível em: [http://halshs.archives-ouvertes.fr/docs/00/69/24/65/PDF/LIN\\_Simin-Internationalization\\_of\\_SMEs.pdf](http://halshs.archives-ouvertes.fr/docs/00/69/24/65/PDF/LIN_Simin-Internationalization_of_SMEs.pdf)

Marques, W.A., 2010. Portugal no mundo do calçado. *Temas Económicos: Revista do Gabinete de Estratégia e Estudos*, Janeiro. (8). [Online]. Acessível em: <http://www.gpeari.min-financas.pt/arquivo-interno-de-ficheiros/bmep/2010/janeiro/portugal-no-mundo-do-calcado-jan10>. Consultado em 28 de Julho de 2012.

Mata, J., 2010. *Economia da Empresa*. 6ª ed. Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian.



Ministério do Ambiente, do Ordenamento do Território e do Desenvolvimento Regional, 2007. *Quadro de Referência Estratégico Nacional- Portugal 2007-2013*. Setembro. [Online]. Acessível em: [http://www.qren.pt/item3.php?lang=0&id\\_channel=34&id\\_page=202](http://www.qren.pt/item3.php?lang=0&id_channel=34&id_page=202). Consultado em 17 de Agosto de 2012.

Michael Porter, 1998. Clusters and the New Economics of Competition. *Harvard Business Review*, Nov.-Dezembro, pp. 77-90. [Online]. Acessível em: <http://xa.yimg.com/kq/groups/23061093/2055444036/name/M.Porter-nw+and+clusters.pdf>. Consultado em 9 de Outubro de 2012.

Michael Porter, 2008. The Five Competitive Forces that Shape Strategy. *Harvard Business Review*, Janeiro, pp. 24-41. [Online]. Acessível em: [http://polisci2.ucsd.edu/snunnari/HBR\\_on\\_Strategy\\_23\\_41.pdf#page=25](http://polisci2.ucsd.edu/snunnari/HBR_on_Strategy_23_41.pdf#page=25). Consultado em 9 de Outubro de 2012.

Moore, C.M., Fernie, J. e Burt, S., 2000. Brands Without Boundaries – The Internationalization of the Designer Retailer's Brand. *European Journal of Marketing*, 34 (8), pp. 919-937.

Motameni, R. e Shahrokhi, M. (1998). Brand Equity Valuation: a Global Perspective. *Journal of Product and Brand Management*, 7(4), pp. 275-290.

Peng, M. W., 2001. The Resource-Based View and International Business. *Journal of Management*, 20 de Setembro. 27, pp. 803-829.

Pharr. J.M., 2005. Diagnosing Industry Globalization Potential. In: Yip, G.S., 2002. *Total Global Strategy*. Londres: Prentice Hall. Cap.2.

Pinho, J.C., 2007. The Impact of Ownership. *International Marketing Review*. 24 (6), pp.715-734.



Portaria nº 971/89, 1989. *Diário da República nº 256 – I série*. Lisboa: Ministério das Finanças e da Indústria e Energia. [Online]. Acessível em:

<http://dre.pt/pdf1sdip/1989/11/25800/49134915.PDF>. Consultado em 2 de Agosto de 2012.

Programa Operacional Temático de Factores de Competitividade (POFC), 2011. 11 de Dezembro. [Online]. Acessível em:

[http://www.pofc.qren.pt/ResourcesUser/2012/20120113\\_PO\\_Fatores\\_Competitividade.pdf](http://www.pofc.qren.pt/ResourcesUser/2012/20120113_PO_Fatores_Competitividade.pdf).

Consultado em 4 de Agosto de 2012.

Rao, V.R., Agarwal, M.K. e Dahlhoff, D., 2004. How is Manifest Branding Strategy Related to the Intangible Value of a Corporation? *Journal of International Marketing*. 68, pp. 126-141. [Online].

Acessível em: [www.jstor.org/pss/30162021](http://www.jstor.org/pss/30162021). Consultado em 27 de Outubro de 2011.

Silva, A. 2011. The Role of Subsidies for Exports: Evidence from Manufacturing Firms. *Temas Económicos: Revista do Gabinete de Estratégia e Estudos*, Fevereiro. (35). [Online]. Acessível em: [http://www.gee.min-economia.pt/RePEc/WorkingPapers/gee\\_papers\\_35.pdf](http://www.gee.min-economia.pt/RePEc/WorkingPapers/gee_papers_35.pdf). Consultado em 2 de Agosto de 2012.

Simões, V.C., 1997. *Inovação e Gestão em PME*. Lisboa: GEPE.

Soares, R. e Ferreira, L., 2010. Sector do calçado ganha ao têxtil na batalha da internacionalização. *Público*, 11 de Abril.

Statistics Denmark, 2012. *Statistical Yearbook 2012*. [Online]. Acessível em: <http://www.dst.dk/pukora/epub/upload/16251/sty2012.pdf>. Consultado em 19 de Outubro de 2012.

Stewart, D., 1991. Consumer Self-Selection and Segments of One: The Growing Role of Consumers in Segmentation. *Advances in Consumer Research*. 18, pp. 179-186. [Online].



Acessível em: [www.acrwebsite.org/volumes/display.asp?id=7158](http://www.acrwebsite.org/volumes/display.asp?id=7158). Consultado a 23 de Outubro de 2011.

Törnroos, J., 2003. Internationalisation of the firm – a theoretical review with implications for business network research. In: IMP Group, *18th annual IMP Conference*. Lyon, França. [Online]. Acessível em: [www.impgroup.org/uploads/papers/4&4.pdf](http://www.impgroup.org/uploads/papers/4&4.pdf).

Vrontis, D., Thrassou, A. e Lamprianou, I, 2009. International Marketing Adaptation versus Standardization of Multinational Companies. *International Marketing Review*. 24 (4,5), pp. 477-500. [Online]. Acessível em: [www.emeraldinsight.com/0265-1335.htm](http://www.emeraldinsight.com/0265-1335.htm). Consultado em 11 de Outubro de 2012.

#### **Fontes da internet:**

<http://www.camper.com>

<http://www.cia.gov>

<http://www.ctcp.pt>

<http://databank.worldbank.org/>

<http://www.elnaturalista.com>

<http://www.fice.es>

<http://www.iapmei.pt>

<http://www.inescop.es>

<http://www.nayashoes.com>

<http://www.qren.pt>

<http://www.snipe.com>

<http://www.swedishhasbeens.com>



## Anexos

### Anexo A: Pictograma identificativo das características Amigluuv





Anexo B: Lista das marcas de calçado mais consumidas no mercado alemão.

Fonte: Delegação da AICEP em Berlim, através do gestor de cliente da Amishoes

O top 30	Grau de conhecimento	Simpatia	Intenção de compra
1. Adidas	90	43	33
2. Salamander	82	40	30
3. Puma	81	28	20
4. Birkenstock	80	34	25
5. Nike	79	32	22
6. Reebok	72	20	13
7. Geox	67	25	17
8. Gabor	64	26	20
9. Görtz	59	25	19
10. Rieker	57	29	24
10. Graceland	57	28	25
12. s. Oliver	54	19	14
13. Fila	53	14	9
14. Tamaris	51	27	22
15. Romika	49	18	13
16. Ecco	43	16	11
17. Diesel	43	8	5
18. Mephisto	40	10	6
19. Mexx	39	40	6
19. Sioux	39	9	6
21. Ara	38	13	10
21. Rohde	38	13	9
23. Boss	37	5	2
24. Victory	36	12	9
24. Bama	36	10	7
24. Benetton	36	5	3
27. MarcO'Polo	35	7	4
28. Clarks	33	6	4
29. 5th Avenue	32	10	8
30. Scholl	29	6	4

Fonte: Shoez: 9/10



## Anexo C: Exemplo de lista de importadores (Dinamarca)

Fonte: Delegação da AICEP em Copenhaga, através do gestor de cliente da Amishoes



### Mercado

#### Classificação Sectorial (AICEP)

Nível 1

Nível 2

Calçado e componentes

#### Produto

Posição Pautal

Designação

#### Tipo de Clientes

Importadores/Agentes

Empresa	Actividade (Grossista, Agente, Importador, etc.)	End. 1 (Rua, AV., etc.)	End. 2 (Localidade)	End. 3 (Cód. Postal)	Telefone	E-mail	Web Site
A/S Angulus Trading Co.	Agente	Tvedvangen 278	Herlev	2730	+45 44 91 84 17	<a href="mailto:sko@angulus.dk">sko@angulus.dk</a>	<a href="http://www.angulus.dk">www.angulus.dk</a>
A/S Michelsen & Rasmussen	Importador	Værkstedvej 61	Valby	2500	+45 36 30 85 11	<a href="mailto:info@michelsensko.dk">info@michelsensko.dk</a>	<a href="http://www.michelsen-rasmussen.dk">www.michelsen-rasmussen.dk</a>
Balschmidt Agentur ApS	Agente	Strandvejen 343	Klampenborg	2930	+45 39 90 00 72	<a href="mailto:info@balschmidt.dk">info@balschmidt.dk</a>	<a href="http://www.balschmidt.dk">www.balschmidt.dk</a>
Bianco Denmark A/S	Cadeia de lojas	Jernet 4 F	Kolding	6000	+45 76 34 79 00	<a href="mailto:denmark@bianco.dk">denmark@bianco.dk</a>	<a href="http://www.bianco.com">www.bianco.com</a>
Billing Sko Mode A/S	Cadeia de 2 lojas	Klampenborgvej 232	Lyngby	2800	+45 88 80 86 90	<a href="mailto:billing@billing.dk">billing@billing.dk</a>	<a href="http://www.billing.dk">www.billing.dk</a>
Bonvita ApS	Importador	Sundkaj, Pakhus 47	Copenhaga Ø	2100	+45 39 16 33 33	<a href="mailto:thb@bonvita.dk">thb@bonvita.dk</a>	<a href="http://www.bonvita.dk">www.bonvita.dk</a>